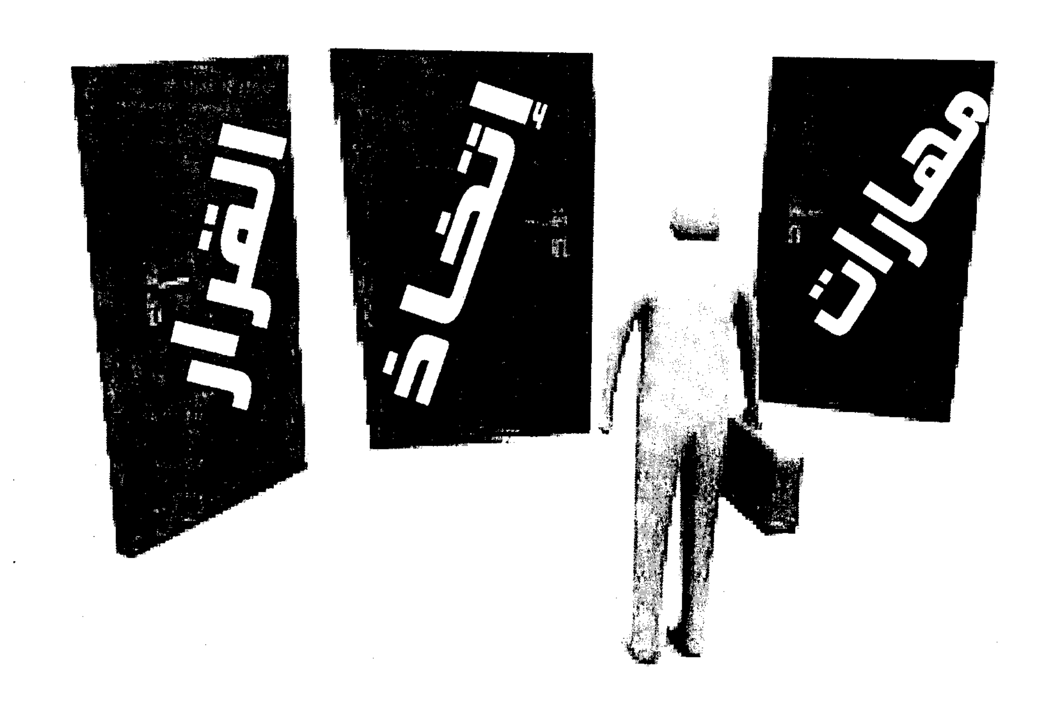

مهارات إتخاذ
القرار





دار الخلود
للنشر والتوزيع



اسـم الـكـتـاب: مهارات اتخاذ القرار

اسـم المـؤلـف: إيهاب كمال

الـنـاشـر: دار الخلود للنشر والتوزيع

رقـم الإيـداع: 2014 / 2366

الترقيم الدولى: 1 - 015 - 758 - 977 - 978

الإشراف العام: وائـل سميـر

جميع الحقوق محفوظة لدار الخلود للنشر والتوزيع وغير مسموح بإعادة نشر أو إنتاج الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه على أجهزة استرجاع أو استرداد أو تسجيله على أي نحو بدون أخذ موافقة كتابية مسبقة من الناشر.

جميع الحقوق محفوظة

دار الخلود

للنشر والتوزيع

٤٢ سوق الكتاب الجديد بالعتبة - القاهرة

محمول: ٠١٢٨١٦٠٧١٨٥

فاكس: ٢٥١٠٢٩٥٤

E-Mail: DAR_AlKHOLOUD@YAHOO.COM

تمهيـــــــد

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التى شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الادارة أو النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمى وأمر مجتمعى ويتمثل الأمر (الأكاديمي) فى افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة الى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعى فى أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها فى الدخول فى مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعنى فى البداية بكلمة قرار؟!

تعنى كلمة قرار البت النهائى والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعورى تلقائى ايحائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثانى فينتهى الى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانة بالتداعى لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغى انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها أى لحل المشكلة التى تشغله).

ويرى البعض أن القرار فى أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها وهى فى وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه فى أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل –

ومن وجهة نظر «لاندبرج» يعتبر القرار الادارى العملية المتضمنة التى بها وصل شخص واحد الى ان يقوم بالاختيار الذى يؤثر فى سلوك الآخرين بالمنظمة فى مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين).

إن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى «طومسون» و «تودين» أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف فى (صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائى بل أنه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التى تؤدى الى ذلك الاختيار).

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة فى عملية صنع القرارات.

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً فى الوصول الى حل أمثل.

2. أن لأى موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

3. أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار.

و تدور عملية اتخاذ القرار فى إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

1. الموقف (أو المشكلة).
2. متخذ القرار.
3. الهدف.

4. البدائل.
5. قواعد الاختيار.
6. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

عناصر اتخاذ القرار مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع الا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين فى أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل الا أنهم يختلفون فى عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع أو تسع خطوات أساسية يجب أن تتم فى ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن «جريفث» يحدد هذه المراحل في:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التى بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار.

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل ثلاث مراحل رئيسية هي:

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالى فى صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكير فى النتائج التى ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكّر وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التى تحد من الرشد فى مجال الادارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر فى اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أى قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدى فى النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة فى المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم فى فراغ وانما تباشر نشاطها فى المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفى المحتوى القيمى أو المحتوى الأخلاقى كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفى رأى «سيمون» أن القرارات هى شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقى بالاضافة الى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكى لمتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- اتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

***

مهارات وتقنيات اتخاذ القرار

نستخدم مهارات اتخاذ قرارنا فى حل المشاكل عن طريق اختيار واحده من عدة بدائل ممكنة. مهارات اتخاذ القرار هى أيضا عنصرا أساسيا للمهارات إدارة الوقت.

يمكن أن يكون من الصعب اتخاذ القرار. تقريبا أى قرار ينطوى على بعض الصراعات أو عدم الرضا. الجزء الصعب هو اختيار حل واحد يوصلنا لنتائج إيجابية تفوق الخسائر المحتمله. تجنب اتخاذ القرار فى كثير من الأحيان يبدو هو الطريق الأسهل. حتى الآن، واتخاذ القرارات الخاصة بك وتقبل النتائج هو السبيل الوحيد للاستمرار فى التحكم فى وَقتك، ونجاحك، وحياتك. إن جزءا كبيرا من مهارات اتخاذ القرارات تكمن فى معرفة وممارسة أساليب اتخاذ القرار الجيد. ويمكن تلخيص عملية صنع القرار فى تلك الخطوات البسيطة التالية:

تحديد الغرض من القرار: ما هى بالضبط المشكلة التى يتعين حلها؟ لماذا يجب إيجاد حل لها؟

جمع المعلومات: ما هى العوامل التى تنطوى عليها المشكلة والأسباب التى أدت لوجودها؟

تحديد المبادئ للحكم على بدائل: ما هى القواعد والمعاييرالتى يجب أن يغطيها القرار لحل المشكله وإيجاد الحل لمنع تكرارها؟

طرح الأفكار وقائمة الخيارات الممكنة المختلفة: توليد أفكار للحلول الممكنة. فكر فى المزيد من الخيارات بشأن توسيع المجال أمام اتخاذ القرارات لحل المشكله و ضعها على ورقه. رتبها طبقا لنفعها و إحذف الفكره غير المناسبه أو التى تغطى جزءاً صغيراً من المشكله.

تقييم كل خيار من حيث عواقبه: استخدام المعايير الخاصة بك ومعايير الحكم لتحديد سلبيات وإيجابيات كل فكره.

تحديد البديل الأفضل: هذا هو أسهل بكثير بعد أن تذهب من خلال خطوات التحضير أعلاه.

وضع القرار موضع التنفيذ: تحويل قرارك الى خطة محددة مكونه من خطوات العمل. نفذ الخطة جزءاً جزءاً.

تقييم نتائج قرارك وخطوات العمل: ماذا يمكن أن تكون الدروس المستفادة من حل المشكله ومن المشكله نفسها حتى لا تكررها؟ هذه خطوة هامة لمزيد من تطوير مهارات اتخاذ القرار والحكم.

ملاحظة نهائية: فى الحياة اليومية نحتاج فى كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات سريعة، ودون ما يكفى من الوقت للرجوع بشكل منتظم والتفكير و إتباع الخطوات أعلاه. فى مثل هذه الحالات الاستراتيجية الفعاله هنا هى أن تضع عينيك على الاهداف المحدده واسمح لحدسك أن يوجهك لاختيار الحل المناسب لها.

***

فن إتخاذ القرار الصحيح

إن من القدرات التى وهبها الله للإنسان هى القدره على إتخاذ القرار السليم. لا توجد مهاره تؤثر على حياتنا بالكامل أكثر من مهاره إتخاذ القرار الحكيم.

هناك أشياء كثيره تؤثر على عمليه إتخاذ القرار:

إن الإنسان يكافح مع نفسه ليستطيع الوصول للقرار الحكيم. إن أى شخص يريد أن يصل للقرار الصحيح عليه أن يدرس ويبحث و يحلل الموضوع قبل أن يتخذ فيه قرارسليم يفيد ولا يضر.

حياتنا تعبر عن القرارات أو القرارات التى نعيشها

إن الحياه التى تعيشها الآن هى نتيجه لقرارات إتخذتها فى الماضى أو لم تتخذها و تركت الأمور دون معالجه. إذا لم تعجبك حياتك الحاليه، غير طريقه تعاملك مع إتخاذ القرارات لأن الخطأ يكمن فيها. إن كثير من الأشخاص يتخذوا قراراتهم بناء على إنفعال ناتج عن موقف لحظى دون النظر للنتائج على المدى البعيد. و طبعا هذا لا يعكس أى حكمه.

الأساس الصحيح لإتخاذ القرار الحكيم

المفتاح الرئيسى للقرار الحكيم هو النتائج. إن أى قرار تتخذه أو لا تتخذه له نتائج على حياتك. لذلك بمجرد أن نتعلم إتخاذ القرار بناء على النتائج، كل الإعتبارات الأخرى توضع فى مكانها الصحيح تلقائيا. أليس هذا سهل و حكيم. إن إحساسك بالصح أو الخطأ يصبح مطمئنا إذا طبقت هذه القاعده البسيطه و هو» إتخذ قراراتك على أساس النتائج المنطقيه لها قبل إتخاذها«. إسأل نفسك إذا إتخذت هذا القرار ما هى النتائج التى ستحدث؟ إتخذ قرارك فقط على أساس النتائج، وستندهش كيف ستتحول حياتك للأفضل.

هل تسأل نفسك الأسئلة الصحيحة؟

إن إتخاذ القرارات جزء كبير و مهم من حياتنا. القدرة على إتخاذ القرار الصحيح من أهم المهارات يجب على أى فرد تعلمها. هناك من يتخذ القرار بناء على ما ينصحه به الآخرون أو ما سمعه مما حدث لغيره. القرار الحكيم يجب إتخاذه بناء على الإجابات الصادقه و الواضحه التى نحصل عليها نتيجة لأسئلة صحيحة ودقيقة. يجب أن تقيم المعلومات التى جمعتها حتى تختار منها أفضل الإختيارات. بدون المعلومات الصحيحة لن نستطيع إتخاذ القرار الحكيم. إذا لم نسأل الأسئلة الصحيحة لن نحصل على المعلومات الصحيحة التى نحتاجها.

كيف نسأل الأسئلة الصحيحة؟

لا تسأل أسئلة دائرية:

مثل، هل البيضة الأول أم الفرخة؟ هذا السؤال يجعلك تدور فى دوائر بلا نهاية. و حتى إذا أجبت على مثل هذا السؤال لن تكون هناك مرجعية تؤكد صدق الإجابة. هذا النوع من الأسئلة لا فائدة منه و لن يساعدك على الوصول للقرار الحكيم. لتصل للإيجابات ذات معنى يجب أن تسأل أسئلة ذات معنى لها مرجعية تؤكد مصداقيتها.

حدد أهدافك:

إن أول ما يجب عليك عمله هو تحديد الهدف الرئيسى الذى من أجله تبحث عن إجابات صحيحة و صادقة. أى ما الذى تريد معرفته بالتحديد عن موضوع محدد. إذا لم تعرف ما الذى تريد تحقيقه، ستخطلت الأشياء و لن تتمكن من إتخاذ أى قرارات. لذلك يجب عليك قضاء بعض الوقت فى تحديد الهدف بوضوح قبل أن تتخذ أى خطوات نحو إتخاذ القرار.

تفحص المجال:

إذا تفحصت المعلومات المتاحه عن موضوع معين ستبرز أشياء معين تتعلق بما تريد معرفته عن الموضوع. فى قائمة ورقية إكتب هذه المعلومات، ثم إحذف ما لا يفيد

حتى تركز المعلومات فى الدائرة القريبة والمتعلقة فعلا بالموضوع. من دراستك لهذه المعلومات المحدده يمكنك التوصل لما يجب عليك عمله للوصول الى القرار الصحيح.

أعد تقييم هدفك:

الآن بعد أن عرفت ما المتاح من معلومات حاول توضيح هدفك بدقة، بحيث تحذف ما لا يصلح من معلومات بناء على ذلك. ضيق القائمة، إبقى فقط على ما يتعلق فعلا بهدفك و يوضحه تماما حتى

تستطيع إتخاذ القرار الصحيح. هذه العملية تضيف وضوح أكثر للهدف الذى تريد إتخاذ قرار بشأنه مما يسهل عليك إتخاذ القرار السليم.

إختيار مصادر موثوق بها:

عندما تبحث عن إجابات لأسئلة مهمة فإن مدى صدق المصدر يجب أن يكون فى المقام الأول بالنسبة لك. حاول أن تتعرف على المصادر التى تشعر إنه يمكنك الوثوق بها. مثلا عندما تريد الزواج لا تسأل شخص مطلق أكثر من مرة.

إجعل الخبرة ترشدك:

إن ما يمكنك عمله هو تجميع المعلومات، و عندما يتم ذلك يصبح الوقت قد حان لإتخاذ القرار. فى بعض الأحيان يحاول الشخص تطبيق الإجابات التى كونها، لكن على المدى البعيد يكون عنصر الخبرة مهم بجانب المعلومات للتأكد إذا كان قرارك حكيم أم لا. المهم هو أن ما تعيشه هو نتيجه قرارك سواء كان خاطىء أو صحيح أو كونك لم تتخذ قراراً أصلا. إن الإجابات الصحيحه التى جاءت نتيجة لأسئلة صحيحة هى الأساس الذى يجب ان تتخذ عليه القرار. إن نوع حياتك غدا هى نتيجه القرارات التى إتخذتها اليوم أو عدم إتخاذك لها. هذا معناه إنك تتحكم إلى حد كبير فى حياتك و مستقبلك. لا تتسرع ؛ إسأل، إجمع المعلومات، تعرف على الخبرات السابقه، إدرس كل ذلك حتى تتخذ القرار الصحيح.

صنع القرار وحل المشكلات

يمكن أن ننظر للحياة كحلقات متواصلة من القرارات، ويمكن أن تبدو بعض القرارات غير مهمة ولكنها فى واقع الأمر مهمة للغاية.

وتتعدد أسباب ومؤثرات اتخاذ القرارات، كالعادة أو الصدفة أو بسبب تأثير الضغط، ولكن كل طرق صنع القرار الجيد أو حل مشكلة تتبع نفس الطريقة:

1. فهم المشكلة والأهداف بوضوح، عندها تستطيع أن تفكر بمجموعة كبيرة من سُبل العمل البديلة.

2. إيجاد حلول عديدة ومتنوعة للمشكلة، لا يمكنك استخدام حل مخترع إلاّ إذا كان قد فُكِّر به من قبل.

3. جمع كل المعلومات المتوفرة والمناسبة عن المخرج المحتمل لكل سبيل من سبل العمل والنظر إذا لم يكن هناك أى طرق تعاون لتوحيد الحلول العديدة المرجو منها مع الحلول الفعّالة.

4. قيّم الحلول المتوفرة وقم باختيار التى تجدها مناسبة.

أهداف عملية صنع القرار

1. جعل القرارات أكثر عقلانية وحكمة.

2. ملاحظتنا بأننا نملك الاختيار حول عدّة أشياء مهمة فى حياتنا.

3. تجنب الطريقة التلقائية أوالاعتيادية فى صنع القرار.

4. تجنب نوع من الأفكار غير العقلانية، فرضيات مزيفة، مخاوف، احتياجات، وعواطف أخرى تُعطل من صنع القرار الجيد.

خطوات عملية صنع القرار

الخطوة الأولى:

قرر فيما إذا كان هناك أى مشكلة، وإذا كان هناك، أوصف وافهم المشكلة، وابحث عن بعض الحلول، اقبل التحدى لمعالجة المشكلة.

إن التحديد الجيد للمشكلة يعتبر خطوة مهمة فى الوصول إلى قرار سليم، وبالتالى علينا طرح عدّة أسئلة حتى نتوصل إلى تحديد جيد للمشكلة مثل هل هناك مشكلة؟ هل هناك أى حلول لهذه المشكلة؟ هل لى أى وقت لفصل شيء يتعلق بالمشكلة؟ هل هى مشكلة سهل السيطرة عليها وقابلة للحل؟ وهل أنا أبالغ بالتفاؤل أو التشاؤم؟

الخطوة الثانية:

إذا كنت تعلم ما هى المشكلة، فقرر الآن ماذا تريد بالمستقبل. ماذا تُقيِّم؟ عيّن أهدافك الرئيسية وأولوياتك، وقم باختيار أهم هذه الأهداف والأولويات.

الخطوة الثالثة:

بعد أن تقرر أن تتعامل مع المشكلة وتحدد أهدافك، فمن المهم أن تفكر بأكبر قدر ممكن من الحلول أو سبل العمل، فالقرار الأخير لن يكون أفضل من الاحتمالات المدروسة، والصعوبة الشائعة فى هذه المرحلة هى الفكرة المهزومة» لا أستطيع إيجاد أى حلول جيدة». وللتغلب على هذه الصعوبة، فإنه من المفضل تشكيل مجموعة عمل من الخبراء أو العاملين معك لإجراء «عصف ذهني» حول الحلول المقترحة لحل المشكلة. ستساهم مناقشات هذه المجموعة فى توفير حلول مبتكرة، كما أنها ستمكن من الوصول إلى الحلول الجيدة من خلال توفير أكبر قدر من الحلول المحتملة.

ويجب أن تتبع بعض الشروط لإنجاح عمل مجموعة العصف الذهني، وهي:

- مرحلة الأولى من العصف الذهني:

لا تقيّم أى من الحلول المقترحة، مهما كانت سيئة أو جيدة واقعية أو غير

واقعية...الخ. فقط قم بتجميع أكبر قدر ممكن من الحلول المقترحة للمشكلة المطروحة وقم بتسجيلها.

- **فى المرحلة الثانية من العصف الذهني:**

تقوم المجموعة بدراسة كل الحلول المقترحة والتعرّف عليها وربط كل واحد منها بالمشكلة.

الخطوة الرابعة

كل صانع قرار يحتاج لأن يعلم القوى النفسية التى تمنعنا من اتخاذ القرارات الهامة، ومن أهم العوائق اللاإرادية هي:

1. أن تكون بدون اتصال مع المشاعر والقيم الضاغطة وستعمل مع تعطيل تفكير صافي. هذا سيؤدى إلى قبول الأشياء كما هي. عندما يُفضل الناس أو يستقيلوا من عملهم يقولون» أن لا أهتم» ولكن بدقة أكثر هم مشلولين مثل لا يشعرون، لا يحفزون وغير مرتبطة بأحد، مترددين وغامضين.

2. الشك بالنفس، القلق، الاكتئاب، الغضب المكبوت، الحاجة للأمل الذى يتصل بالقرارات ومن الممكن أيضاً أن تؤدى للانهزام.

3. الفكرة المبالغ بها عن الشخص ممكن أن تؤدى إلى قرارات سيئة حيث تؤخذ القرارات غير الحكيمة فقط لأنها تجعلنا نبدو مهمين أو ناجحين للحظة ما.

4. أن تكون متواكلاً لدرجة كبيرة.

5. تفكير توّاق فى أشكال متعددة (الكمالية، تريد كل شيء، تريد حلول نشيطة، الأمل من أن هناك شيء أحسن سيحدث) كل هذا يعمل على تضييع صنع القرار.

6. إذا أسأنا معاملة أنفسنا بعد صنعنا لقرار ضعيف، هذا سيعمل على تجنب صنع أى قرارات فى المستقبل.

7. إذا كان هناك مخرجات معينة تقلقنا. فيمكننا عدم التفكير بجدية بهذه البدائل كبدائل جيدة.

8. تعمل بعض عواطفنا على الإسراع فى اتخاذ قراراتنا.

إذا كانت مجموعة ستتخذ القرار فيجب أن تحذر من» تفكير الجماعة»، هناك دليل على أن الجماعات يمكنها فى بعض الأحيان حل المشاكل أفضل، ولكن فى بعض الأحيان قد تصل المجموعات إلى قرارات غير عقلانية. فالمجموعات تتخذ قرارات جيدة إذا كانت أغلبية الأعضاء أكفّاء ويعملون بشكل جيد.

يجب أن يتم دعم وتنقية الأفكار الجديدة أولاً، ومثل كل باقى الحلول يجب تحديها بعقلانية. من المهم أن تطلب من كل فرد بين الحين والآخر أن يعبر عن رأيه فى موضوع معين بطريقته الخاصة مثل كتابة تعليقاته وفى كل الأحوال، تعتبر طريقة صنع القرار فى المجموعة بطيئة ولكنها بالعادة أفضل من صنع قرار لشخص واحد هذا إذا اتبعت المجموعة قواعد صنع القرار الجيد.

من الواضح أن الكثير من العوائق العاطفية التى تقف فى وجه صنع القرار تكون نابعة من شخصية الإنسان نفسه ويصعب التعامل معها. مثل إنكار المشاعر والاكتئاب أو الاستقلالية. وفى بعض الحالات حيث أن هناك نقاط عتمة، عندها نحتاج إلى تأجيل القرار حتى يتم إبعاد هذه العوائق. وإذا كان القرار لا يحتمل التأجيل وكنت منتبهاً لعوائق نفسية خطيرة ممكن لها أن تؤثر على قراراتك فينبغى عليك أن تطلب مساعدة من شخص ما محترف.

يوجد هناك دائماً نقاشات عقلانية ومنطقية بجانب وضد كل اختيار. يجب أن تسعى للبحث عن الحقائق (المعلومات التقنية والخبرات الشخصية) من أى مصدر بما فيها الخبرات وآخرين لهم نفس المشاكل وأشخاص متبرعين. يجب أن تدرس العناصر والمصادر (الحدود والأضرار المستخدمة للتغلب على المشكلة والقوى المعاكسة).

لا يمكن أن يُبنى قرارك على الحقائق فقط. لا بد أن تدرس ردود أفعالك الشخصية والحدسية والغامضة الموجهة عن طريق مشاعرك. تأمّل كل اختيار وفكّر بالمخرجات المحتملة عن كل واحد منهم. اسأل نفسك: ما هو أفضل شيء يمكن حدوثه إذا طبقت هذه الاختيارات؟ ما هو أسوأ شيء يمكن حدوثه؟ هل هناك طريقة لإثبات البدائل الخاطئة والتغلب على المخاوف أعط نفسك الوقت لتخيّل كيف أن كل اختيار يمكن أن يكون مرضياً، أو مزعجاً.

خطوات يجب اتباعها
عند اتخاذ قرار ناتج عن التحليل

قم بتحليل الموقف

ما هى الظروف المحيطة بالموضوع الذى تريد اتخاذ قرار بشأنه؟ ما هى الظروف المواتية؟ وما هى الظروف المعاكسة؟ وما هى الظروف التى لم تتضح بعد؟ ما هى بالضبط الأسباب التى خلقت الحاجة إلى اتخاذ القرار؟

حدد هدف القرار

لماذا ستتخذ هذا القرار؟ ماذا تأمل أن تكسب؟ أكمل الجملة التالية ((كيف.........؟)) على غرار ((كيف يمكن تقليل حجم سرقات الموظفين؟)) أو كيف أختار أفضل عرض عمل؟

حدد مقدار النتائج المتوقعة

تخيل أن القرار قد اتخذ. فما هى الشروط الجديدة الموجودة الآن؟ هل هذا هو ما تحتاجه فعلاً؟ لا يمكنك أن تحدد نوعية القرار المتخذ دون أن تكون قد أعطيت الهدف قيمة يمكن قياسها. (كيف يمكننا أن نخفض نسبة السرقة فى شركتنا إلى 5.٪ مما هو عليه فى الشركات الأخرى).

ادرس المعلومات المتاحة لديك

إن نوعية أى قرار مرتبط مباشرة بنوعية المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرار. عليك بتجميع قدر ما تستطيع من المعلومات من الموظفين ومن المنافسين والخبراء

ومن الملفات والنشرات.

اعرف الموارد الأخرى المتاحة لديك

إذا كان قرارك يتطلب الأموال والمواهب والوقت والمعدات والمواد، فعليك أن تعرف كم منها متوفر لديك؟ وهل بإمكانك أن تحصل على المزيد إذا احتجت لذلك؟ من أين ستحصل عليها؟ ومتى؟

حدد متطلبات القرار

ما هى الشروط التى يجب توفرها لاتخاذ القرار؟ مثلاً إذا كنت تفكر بقبول وظيفة جديدة هل هناك حد أدنى للراتب الذى تقبل به؟ هل هناك أماكن لا يمكن أن تقبل العمل بها.

حدد المزايا المطلوبة

إن متطلبات القرار هى (ما يجب توفره) والمزايا المرغوب فيها هى (ما تريد تحقيقه) ما هى الشروط التى من المهم أن توفرها لكى تكسب وفى ذات الوقت ليست ضرورية تماماً؟ مثلاً قد ترغب فى وظيفة مشرف ولكنك تريدها دون المسؤولية المرافقة لها ولكنك لن ترفض عرضاً يعتبر كالحلم بالنسبة لك إذا كان يلزمك بالإشراف على الآخرين.

ضع أولوياتك للمزايا المطلوبة

ليست كل المزايا بنفس الأهمية. لذلك بين أهميتها النسبية بإعطائها وزنا معيناً من المجموع الكلى للمزايا.

ضع بدائل معقولة

ما هى الخيارات الممكنة المتاحة أمامك، ضع أكبر عدد ممكن من البدائل. عند ما تبحث عن مكان جديد للمكتب فإنك ستجهد نفسك بالتفكير بالبدائل المتوفرة.وكذلك عندما تريد أن توظف مساعداً جديداً فإنك ترغب بأن يقوم عدد كبير من المؤهلين بتقديم طلباتهم لهذه الوظيفة. لكنك سوف تفرز الطلبات وتقلص عددها إلى رقم معقول.

قم بفحص البدائل

قم بفحص كافة البدائل بما يتناسب مع قائمة متطلباتك. وعندما لا يلبى البديل – ولو واحداً من هذه المتطلبات – برفضه إلا إذا كان بالإمكان تعديل المتطلبات.

قم بتقييم البدائل

قارن المزايا المطلوبة والمتوفرة فى البدائل المعروضة، وأعط كل واحدة من هذه المزايا درجة نسبية.

قان بين البدائل

اجمع عدد نقاط المزايا المتوفرة فى كل واحد من البدائل وقارنها بشكل موضوعى بناء على متطلبات القرار الذى سوف تقوم باتخاذه. إن البديل الذى يحصل على أكبر عدد من النقاط سيكون هو اختيارك المبدئي.

قم باختيار هذا الخيار المبدئى لتعرف النتائج المترتبة عليه

تطلع إلى المستقبل وأجب على السؤال التالى (إذا قمنا بتطبيق هذا الخيار المبدئى فما هى الأشياء المرجح حدوثها؟) تخيل نفسك تتعايش مع هذا القرار بعد أسبوع، الشهر القادم، العام القادم، أو إلى أبعد من ذلك، وما هى الانطباعات الطيبة التى تحس بها إزاءه؟ وبالعكس هل يعجبك ما تره بشكل عام؟

اتخذ قرارك النهائى

إذا كانت نتائج الخيار المبدئى جيدة كما جاءت فى الخطوة السابقة فقم بتطبيقه. وإذا لم يكن ذلك الخيار هو ما تريده انتقل إلى الخيار التالى فى عدد النقاط التى سجلتها، وإذا لم تجد خياراً مناسباً بين الخيارات التى سجلت نقاطاً علية فارجع ثانية إلى الخطوة رقم واحد وابدأ من جديد.

***

كيف تحدد أهدافك؟

قال تعالى: ﴿أفحسبتم أنما خلقناكم عبثا وأنكم إلينا لا ترجعون ....﴾ ﴿كل نفس بما كسبت رهينة﴾ قال ﷺ: (إنما الأعمال بالنيات..) (أصدق الأسماء حارث وهمام..) (أول من تسعر بهم النار..))

تحديد الهدف خطوة من عملية أكبر تسمى التخطيط وتشتمل عملية التخطيط على:

1 – توفر المعلومات.

2 – امتلاك القدرة والخبرة.

3 – تحديد الهدف ((أول الفكر آخر العمل)).

4 – توفير الوسائل والإمكانات التى نحتاجها لتحقيق الهدف.

5 – تحديد زمان ومكان تنفيذ العمل ومراحله وخطواته.

6 – تحديد من ينفذ كل خطوة من تلك الخطوات وإعداده لذلك.

7 – الإشراف على التنفيذ والمتابعة والمراجعة والتقويم له باستمرار.

صفات دائمة لابد من اكتسابها

1 – تربية النفس وتعويدها على التنظيم والتخطيط لأمور الحياة من خلال الأمور الآتية:

- ملاحظة هذا الجانب فى الأمور التعبدية.
- إدراك أهمية الوقت وأنه أغلى الإمكانات المتاحة وأنه مورد لا يمكن تعويضه واستغلاله باستمرار الاستغلال الأمثل ((لا يتوالد لا يتجدد لا يتوقف لا يرجع للوراء..))
- ليكن شعارك ((الكون منظم فلا مكان فيه للفوضى))
- اجعل التنظيم والتخطيط لأمور حياتك سلوكاً دائماً تستمتع به وتعلمه من حولك.

2 – عود نفسك أن يكون لكل عمل تؤديه قصد وغاية وهدف فالنفس كالطفل إذا تعودت شيئاً لزمته ((ما ظننت عمر خطا خطوة إلا وله فيها نية _ إنى لأحتسب نومتى كما أحتسب قومتى _ أوقف الشمس)) مكان الترويح فى الحياة – إذا لم يكن لديك هدف فاجعل هدفك تحديد هدف لك يومى – أسبوعى – شهرى – سنوى – لكل عقد من السنين – للحياة – فتعمل على استمرار لأهدافك أحلامك.

3 – إرهاف الحواس وحسن توظيفها فى الحياة – محدودية الحواس – خداع الحواس.

4 – معرفة السنن الإلهية فى تسيير الكون والحياة.

5 – حياة القلب ويقظة العقل ((فى القلب شعث لا يلمه إلا الإقبال على الله وفيه وحشة لا يزيلها إلا الأنس به وفيه حزن لا يذهبه إلا السرور بمعرفته وصدق معاملته وفيه قلق لا يسكنه إلا الفرار إليه وفيه فاقة لا يسدها إلا محبته والإنابة إليه ودوام ذكره وصدق الإخلاص له ولو أعطى الدنيا وما فيها لم تسد تلك الفاقة أبداً)).

6 – التفاؤل الدائم والنظرة الإيجابية للمستقبل وعدم الوقوع فريسة للتشاؤم والإحباط – المشكلات فرص متاحة جديدة.

7 – التخلص من صفة التردد والاضطراب وتنمية روح المغامرة والإقدام فى الفكر والعاطفة – تقدم للأمام وإلا فستبقى سجين الآن ((كلما كررت العمل نفسه فستحصل على النتائج نفسها فلا تهرم وأنت على رصيف الانتظار)).

8 – المرونة فى التفكير والسلوك والتأقلم مع المستجدات والظروف من خلال تقليب وجهات النظر وتعدد زوايا الرؤية وعدم إغلاق الذهن أمام تعدد الاحتمالات يتيح لك تعدد الخيارات الممكنة والمتاحة لك للوصول لهدفك.

9 – إذا فشلت فى الإعداد لهدفك فقد أعددت نفسك للفشل.

مهارة تحديد الهدف

أقسام الأهداف:

- أهداف كبرى كلية عامة دائمة أو طويلة الأمد وهى بالنسبة للإنسان كالبوصلة المصححة لسيره باستمرار – ا لهدف الاستراتيجى طلب رضوان الله – 5 سنوات ...

- أهداف صغرى جزئية ومرحلية وخادمة للأهداف الكبرى.

1 - توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف - الخارطة الذهنية والواقع الخارجى - مرشحات المعلومة اللغة -الخبرات السابقة - المعتقدات والقيم المعوقة - خداع ومحدودية الحواس.

2 - الإيمان بالهدف وقيمته وأهميته وأولويته على غيره وأنه يضيف للحياة جديداً والقناعة الجازمة بذلك وعلى قدر إيمانك بأهمية هدفك وضرورته لك ولهجك به يكون مقدار إبداعك ودأبك وسعيك وتجنيد جميع طاقاتك للوصول إليه.

3 - دراسة العواقب والآثار المترتبة على تحقق هذا الهدف بالنسبة لك وبالنسبة للآخرين والتأكد من صلاحيتها وإمكان تحملها.

4 - أن تتصور الهدف وقد تحقق تصوراً واضحاً إيجابياً بجميع حواسك وأن تتخيل نفسك وأنت تعيش مرحلة تحقق الهدف بكل تفاصيلها وتستمتع بذلك لأن ذلك يحفز طاقاتك ويوجه تفكيرك نحو الإبداع فى كيفية الوصول للهدف ((الأنماط)).

5 - أن يكون الهدف ممكناً أى أن يكون واقعياً لا خيالياً وهمياً لأن الكثير من الناس يعيشون حياتهم فى سماء الأوهام والخيالات كما أن آخرين يعيشون أسرى الواقع الحاضر لا يتجاوزونه فيكون مناسباً لك من المقدر لإنجازه وأن تمتلك أو تقدر على امتلاك ما تحتاجه من موارد لتحقيقه.

6 - أن يكون الهدف مجدياً إذ لا يكفى أن يكون ممكناً بل لابد أن يكون الهدف عند تحققه أعظم نفعاً وفائدة وأهم وأعلى قيمة من الثمن الذى يقدم للوصول إليه وهذا يستدعى معرفة مقدار الثمن من الوقت والمال والجهد والعلاقات وغير ذلك وهل أنت مستعد وقادر على دفعه وما هو الوقت المناسب لتقديم أجزاء ذلك الثمن.

7 - أن يكون الهدف مشروعاً.

8 - أن تعلم أنك المسؤول الأول عن تحقيق هدفك وأن جهود الآخرين فى سبيل ذلك لا تتجاوز المساعدة التى لابد من تحديدها ومعرفتها والتأكد من إمكانية حصولها والسعى لتوفيرها.

9 - أن تحدد فى خطتك موعداً زمنياً للوصول لهدفك وأن تصوغه بطريقة تمكنك

من قياس قربك من تحقق الهدف وكم نسبة ما أنجز منه فى أى مرحلة من مراحل سيرك إلى الهدف.

10 - أن تتعرف بالتفصيل على العوائق التى تتوقع أن تعترض طريقك وكيف يمكن تجاوزها سواء كانت مادية أو بشرية فردية أو اجتماعية ((مقاومة التغيير - خسائر الآخرين)).

11 - استشارة الخبراء والإكثار من طرح الأسئلة عليهم لتوظيف خبراتهم والاستفادة منها.

12 - تجزئة الهدف الكبير لأهداف أصغر كلما حققت واحداً منها كلما اقتربت أكثر من إنجاز الهدف الأكبر فى صورته النهائية.

13 - ألا تطلع على هدفك من لا حاجة لمعرفته به ((استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان)).

وأخيراً أجب على هذه الأسئلة:

1 - ماذا تريد؟

2 - أين تريد ذلك؟

3 - متى تريد ذلك؟

4 - مع من تريد ذلك؟

5 - كيف تعلم بالتحديد أن حصلت على ما تريد؟

6 - ما هى الأمور الإيجابية التى تحصل عليها من وضعك الحالي؟

7 - كيف تحافظ على هذه الإيجابيات بعد تحقق هدفك؟

8 - كيف يؤثر تحقيق هدفك على جوانب حياتك الأخرى؟

9 - ما هى الظروف التى تجعلك لا تحبذ تحقق هدفك؟

10 - ما الذى منعك فى الماضى من تحقيق هدفك؟

11 - ما هى الموارد والإمكانيات التى تملكها للوصول لهدفك؟

إدارة عملية اتخاذ القرار

إننا كمدراء ربما نقضى معظم وقتنا فى التفكير فى القرارات التى نريد أن نتخذها، ماذا يمكننا أن نعمل لكى ننمى هذه المهارة التى هى أهم مهاراتنا الإدارية.

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا:

- لا نقفز للاستنتاجات بسرعة.
- نملك خريطة لخياراتنا.
- نملك وسائل واضحة لتقويمها.
- نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح.
- نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر.
- نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية.

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار.

لقد أشارت الأبحاث التى أجريت على العديد من المدراء إلى إطار لعملية اتخاذ القرار. وبطبيعة الحال ليس هناك موقف فى عالم الواقع سيتوافق مع الإطار بالضبط، غير أنه يتوقع من كل قرار إدارى تقريباً أن يجاريه إلى حد ما.

تعتبر العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرار - الدراسة والاستشارة والالتزام، والنقل(التواصل)، والتفقد - عوامل فى العملية لا خطوات لإجراء ما. وسوف نشتغل فى أغلب الأحيان على أكثر من عامل فى الوقت الواحد. إذ نستشير أثناء الدراسة، وننقل بشكل مؤقت قبل الالتزام، ونتفقد قراراً سابقاً كجزء من دراسة القرار التالي.

الدراسة

ونعنى بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها

الدراسة عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات، وقد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به.

الاستشارة

وهى عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل. وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة. إذ إن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا فى الحوارات والاجتماعات. كما أنها إجراء ينطوى على تعيين فرق كجزء من العملية. وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة.

الالتزام

وهو عامل أساسى فى عملية اتخاذ القرار. ونعنى به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلى وجعله حقيقياً بإعلان القرار.

النقل (التواصل)

ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط.

التفقد

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط فى ضوء التقدم، والتجول الميدانى على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي.

إن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له. كم مرة سمعت أحد المدراء يقول: اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟ ولذا فإن العديد من القرارات فشلت بسبب هذا الخلط المتمثل فى أن المدير يرى مسؤوليته فى تقرير ما يجب عمله ثم يعلن بكل بساطة قراره للموظفين.

إن الإدارة تعنى الحصول على نتائج من خلال الآخرين واتخاذ القرار يعنى جعل هذه النتائج تتحقق.

اتخاذ القرار

الواقع أن بعض الناس يمتلكون تفوقاً داخلياً يعطيهم تأثيراً مسيطراً على أقرانهم، ويبرزهم دون مجال للغلط، نحو القيادة. هذه الظاهرة مؤكدة بقدر ما هى غامضة الأسباب... وهى ظاهرة بين بنى البشر وفى كل الظروف، وفى كل المتناقضات... فى المدرسة بين الأولاد.. فى الجامعة بين الطلاب، فى المصانع، فى المناجم بين العمال... وكذلك بين قادة الأمم. هناك دائماً من يستلم الراية بكل ثقة بالنفس ويتخذ موقع القيادة، ويحدد شكل التصرف العام.

فما هو الشيء الذى يعطى شخصاً محدداً مثل هذا التأثير والنفوذ على أقرانه؟

هناك فهم عام، أن القيادة جزء من الطبيعة البشرية التى تولد مع الإنسان... وبكلمة أخرى، إما أن تولد معه أو لا.. والقائد المولود قائداً يبرز بشكل طبيعى كقائد، لأن ميزاته العقلية، والروحية وشخصيته تعطيه مثل هذا الحق المؤكد دونما سؤال.

كل المؤلفين والكتاب يحبون البدء بتحديد ما هى القيادة. لكن من السهل القول ما ليست عليه... إنها بالتأكيد ليست علماً... فالقيادة ليست على قدم المساواة مع الكيمياء أو الفيزياء مثلاً. البحث عن معرفة قابلة للمقارنة، ليست دون جدوى، لأننا نعرف الكثير عن الإدارة.

الجميع متفق على أن اتخاذ القرار، وحل المشاكل هى أمور من بين أسس العمل الإدارة... واتخاذ القرارات أمر مركزى بالنسبة للإدارة. وأحد أوصاف الإدارة هى تعزيز ما يجب فعله والإشراف على تنفيذه وفى أى وضع إداري، قرار أو سلسلة قرارات يجب أن تسبق التنفيذ والنتائج، أكانت نجاحاً أم فشلاً، تتوقف على القرار بحد ذاته، وعلى دقة تنفيذه... وهنا تكمن قدرة القيادة، أو التأثير، أو الدوافع... دون متطلبات النجاح، هى قرارات الإدارة، وبنوعية مرتفعة.

اتخاذ القرار هو أحد أسس عمل الإدارة. لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة. فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار، في خلوة مكتبة وقد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذه... حتى القرار باتخاذ القرار قد يكون خاطئاً. فالمشكلة لا تكمن فى اتخاذ القرار، بل إيصاله لمن سيتأثر به. فى الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين، وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي، أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة.

صانع القرار، من وجهة نظر الإدارة الكلاسيكية، يتبع ترتيباً متسلسلاً خطوة فخطوة.. وبهذا يكون عمله منطقياً.. يضع أمامه أهدافاً ليست متعارضة، ومعرفة مكتملة للمشكلة. وبجمع كل المعلومات وكل الحلول الممكنة، ويدرس كل الطرق.

فى النظرية الإدارية، أساس الإدارة المنطقية هى اتخاذ القرار ما بين خيارات حسب النتائج التى قد تعقبها. حين يتحدث الناس عن المنطق فى هذا السياق، هذا ما يعنونه عادة... إذا كان الهدف مادياً بحتاً، لزيادة الأرباح، فالنتائج يمكن تقييمها عددياً، واتخاذ قرار بسيط. وإذا استطاع المدير الاستثمار بأمان، كمية ضخمة من المال بربح عشرة فى المائة فى عملية ما، واثنى عشر فى المائة فى أخرى، فالخيار واضح... على الأقل على أساس منطقي.

لكن، قد يكون من الخطأ صرف النظر عن المميزات القيادية... ولقد اعتاد علماء الاجتماع الأكاديميين صرف النظر عن هذا، ولسببين هامين:

أولاً: لم يستطيعوا ابتداع الوسيلة الضرورية للتعريف العلمى عن أشياء غير ملموسة مثل النوعيات والشخصيات... وليس من المحتمل أن يتوصلوا لهذا. لذلك، يبقى لدى عالم التاريخ ما يعلمنا إياه عن القيادة أكثر من عالم الاجتماع.

ثانياً: قيمة الحكم، أو التقديرات المخبأة، تدخل فى هذه المسألة. فعلماء الاجتماع يميلون بشدة إلى المساواة بين البشر. ويكرهون أية فكرة تقول أن أحداً لديه ((تفوق مولود)) على الآخرين. لذلك يرفضون الاعتراف بالقيادة لزعيم واحد.

النوعية، الصفات، والمهارات المطلوبة فى شخص القيادي، تقرر إلى حد بعيد

عن طريق مطالب المواقف التى ينجح فيها أن يكون قائداً. وبالغرم من الدلائل على العكس، إلا أن نتائج الأبحاث العامة تدل على انخفاض العلاقة ما بين القيادي. مثل: العمر، الطول، الوزن، الطاقة، المظهر، والقدرة على السيطرة. بل تتجه الدراسة إلى عدم الأنانية، الاكتفاء الذاتي، والسيطرة على المشاعر.

مع ذلك، يوافق الجميع على أن القائد يحتاج إلى الشخصية بكل ما تعنيه الكلمة، وقد لا يكون القائد، شخصاً جميل الشكل، لكن هل التقيت يوماً قائداً تنقصه الحماسة أو الدفء أو الشخصية... شخص ما حدد يوماً الشخصية بما يفعله المرء بشخصيته وتصرفاته، وتلك النزعة الموروثة من القوة أو الضعف... طريقة أفضل للنظر إلى المسألة هى القول أن الشخصية هى جزء لا يتجزأ من نفس الإنسان، التى تبدو لنا قيمة أخلاقية... إنها الكمية من المزايا الأخلاقية التى يحكم على أى شخص بها... عدا عن عوامل الذكاء والقدرة، والمواهب الخاصة.

على المدراء الآن، الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أوسع من العواقب المنطقية لأعمال متوقعة أكثر مما يتطرق إليه علم الإدارة النظري. فعدا عن اتخاذ القرارات على أساس منطقي، وجد أن مزيجاً من المشاعر، السلطة السياسية، تأثير الآخرين ونفوذهم، والقيم لكل متخذ قرار على حدة، له تأثيره القوي، خاصة فى القطاع العام. هكذا استقر صانعوا القرار بأفضل خيار، كما تمليه الظروف، مع محاولة إيجاد توافق مبدئى ما بين خيارين أو أكثر.

هناك عامل يتناقض بشكل خاص مع التقدم الحذر، خطوة فخطوة نحو القرار... ليس هناك ما يكفى من وقت... لذا لا يمكن للإدارى القائد جمع ما يكفى من معلومات لها صلة بالموضوع، ولا أن يقيّم تماماً كل الخيارات.. ويتوافق الإداريون على أن ليس هناك دائماً ما يكفى من وقت للتفكير.

عبارات مثل: تأثير الآخرين... أو سلطة السياسة، تدل على عامل أساسى أكثر من النظرة الكلاسيكية للقرار الإداري، وهو أهمية الناس... ولسوف نبحث هذا فيما بعد، لكن من المهم الإشارة إلى أن أخذ العامل الإنسانى فى عين الاعتبار لا يعنى بالضرورة أن الإدارى يقف فى وجه المنطق.

يمكن للتفكير المنطقى كذلك أن يختلف مع نوعية القرار بحث يبدو أنه اتخذ دون تفكير منطقي. وبالطبع، المدير العادي، يمكنه احتضان مجموعة مختلفة من الدراسات حول الإدارة.. وبعض المدراء يقضون أكثر وقتهم بعيداً عن شركاتهم، يزورون الزبائن أو يحضرون المؤتمرات والمعارض. مديروا المبيعات يقفون دائماً ضمن المجموعة. بينما آخرون يجلسون وراء طاولاتهم يتعاملون مع الأعمال المكتبية... أما المختصون بحل المشاكل أمثال مدراء العمل، ومدراء الإنتاج فهم يمرون بأيام مجزئة، الكثير من وقتهم يضعونه فى حل الأزمات، وإيجاد الحلول السريعة.

بهذا نلاحظ أن كل المدراء، يمضون وقتاً كبيراً فى المخالطة مع الآخرين، وعادة فى حديث مختصر غير رسمي... كل الدراسات تظهر أن القرارات غير المبرمجة هى نتيجة لهذا التصرف... رجال الأعمال يقومون بالكثير من المهمات بخطوات متسرعة دون وقت راحة. لكن التسرع والسطحية مخاطرة مهنية فى العمل الإداري. فشبكات الاتصالات لها أهمية كبرى، أكانت عبر الهاتف أم وجهاً لوجه، مبرمجة أم غير مبرمجة، وهى مفضلة على الأعمال المكتبية. فمن طبيعة العمل أن ينزعج المنفذون دائماً من الأعمال المبرمجة، مع ذلك فهم يحبونها ويفضلونها... وهم بهذا ليسوا من المخططين على أساس ردات الفعل، بل هم من المتكيفين فى التعامل مع المعلومات، يهتمون فقط بما هو صعب وحي.

لكن، هل يجب لهذا الالتزام المكتمل فكراً فى العمل أن ينسب فقط للمدراء؟ هنا نلفت النظر إلى التمييز التقليدى ما بين المدراء والعمال... بشكل عام، غنى عن القول أن المدراء، أو القادة، يشعرون بتورط والتزام بالعمل لأنهم يجب أن يوظفوا عقولهم لاتخاذ قرار أو حل مشكلة... ومن المفترض أن العمال، كما هو معروف لا يشعرون بالتورط، فالصناعة مثلاً لا تستخدم سوى قوتهم الجسدية، أو براعتهم اليدوية. وهم بهذا أدوات لا عقول... هذا التمييز العتيق الطراز، يحتاج إلى مراجعة. فهناك الكثير مما يقال حول ما تمارسه الشركات. يجب أن يشار إلى أن الجميع، مدراء وموظفين وعمال كفريق عمل واحد... يرمز إلى المشاركة الإيجابية... وسنعود إلى موضوع بناء مثل هذا الفريق لاحقاً.

أمامنا الآن خمسة مراحل أساسية، يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار:

- جمع الوقائع.
- الاستشارات.
- اتخاذ القرار.
- إيصال القرار.
- المتابعة.

فهل يتبع كل المدراء والقادة هذه المبادئ؟ ما من مدير يتخذ قراراً دون التفكير جيداً بكيفية متابعته، ولن يتخذه دون أن يعرف أنه قرار ضمن صلاحيته دون معرفة الوقائع التى يجب أن ينبنى عليها القرار... ويجب كذلك معرفة السبيل للحصول على هذه الوقائع... هناك دائماً شخص ما من الداخل أو من الخارج، له خبرة مباشرة بقرارات مماثلة... لذا لا يجب أن يخشى المدير من أخذ مثال خبرة الآخرين... ولا أحد يجب أن يحمل نفسه معلومات لا جدوى منها. لكن ما أن يعرف المرء ماذا يريد أن يتخذه، لا يمكن أن يكون عارفاً بكل الوقائع...إذن متى تجهّزت تماماً... ماذا بعد؟

نصل إلى نقص التشاور (الاستشارات) والتى تقود عادة المواجهات مع الآخرين ممن يطالهم القرار... بعرض وجهات النظر يضمن المدير (القائد) أن لا تقف فى وجه قراره أية معارضة، وفى قفزة فوق اعتبارات زملاءه يكون قد سار إلى حفرة من صنع يديه. لذا، لا يجب الرمى بمفاجأة، وأنت لست مضطراً لها... فحتى لو لم ترَ فيها أية مشكلة، فقد يراها الآخرون... إذن الاستشارات هى عملية واقعية ونفسية فى آن...

هناك سببان هامان جداً لاستشارة الآخرين. أولهما معرفة ما إذا كان هناك أية وقائع لم تتوفر أو فهمت خطأً فالمرء دائماً يجد أن هناك شيئاً لم يدركه أما السبب الثانى فهو نفسي، حين يتخذ المدير القائد القرار، هناك أشخاص قد لا يعجبهم، لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس معقول ودون اعتراضات.. لكن قبل اتخاذ القرار فإن عليه أخذ رأيهم والإصغاء إليه.

التشاور يعنى اسعى إلى معلومات، ونصيحة، والأخذ بعين الاعتبار مشاعر ومصالح الآخرين.. لنفترض أن مديراً يريد اتخاذ قرار يؤثر على فريق عمله.

فمن المنطقى أن يتشاور معهم قبل اتخاذه.. وقبل هنا هى جوهرية.. فالمسألة هنا ليست مسألة طلب المباركة للقرار الذى سبق واتخذه. ولا يمكن لأى كان أى يمتلك كل الوقائع بمفرده أو أن يكون لديه كل الأفكار عما يجب فعله، ومن غير أن، يتخذ أحد القرار على الفور، لذلك بإمكانه التفكير ملياً بالأفكار والمعلومات التى تصله عبر المشاورات وقبل أى شيء آخر، يكون بهذا يعطى نفسه فرصة لإعادة النظر بخياراته.

أحد المشاكل البارزة، ليست فى اتخاذ القرار بل بإيصاله إلى من يتأثر به.. فى الواقع كل القرارات تؤثر فى الآخرين، وإذا نفذت بشكل سيئ دون تفكير مسبق وملاحقته فستكون النتائج سيئة.

وبالطبع، ليست كل القرارات على ذات المستوى الأهمية. أو من النوع عينه... أولاً هناك القرارات الطارئة التى تتطلب عملاً سريعاً واضحاً، مضبوطاً، فى الأزمات.. ثانياً، القرارات الروتينية ذات الطبيعة اليومية الروتينية... لكن لا يجب السماح ((للروتين)) أن يتحول إلى عمل دون تفكير ثالثاً، هناك القابلين للنقاش... بتلك التى تشمل التغيرات. وغنى عن القول أن هذه هى القرارات التى تتطلب أكبر وقت وأكثر التحضيرات.

نستلخص من كل هذا:

- المشاكل يمكن أن تبرز مع القرار الصحيح مثلها مع القرار الخاطئ.
- لا يجب السماح للروتين أن يصبح رمزاً لعدم التفكير.
- لا يجب اتخاذ قرار لا يستطيع متخذه أن ينفذه.
- القرار باتخاذ القرار، قرار بحد ذاته.
- قبل اتخاذ القرار يجب التأكد أن من حقك أن تتخذه.
- تعلم من تجربة الآخرين.

- لا يمكن لأحد أن يحصل على معلومات كاملة.
- لا ترمى بمفاجأة، ليست مضطراً لها.
- التشاور لا يعنى بالضرورة أن تكون الآراء إجماعية.
- ما أن يؤخذ القرار يجب الالتزام به.
- لتكن لديك الشجاعة، أن لا تتخذ قر
- القرارات يجب أن تسوّق إلى من يتأثر بها.

الصعوبة فى استخراج مهارات الناس ومواهبهم فى العمل، سببها سنوات من التفكير غير الكافى حول القيادة، التواصل واتخاذ القرار، إضافة إلى الفشل فى تعلم ما يجب تعلمه حول هذه الأمور... تقليدياً، عمل القائد هو حماية من حوله من الناس من مخاطر ومساوئ التغيير القاسى الممزق... لكن الإدارة العصرية تهتم بخلق وتنفيذ التغيير.

التغيير فى الصناعة مثلاً، يعنى الاندماج، الاستيلاء على الإدارة، عن طريق الشراء، التخلص من الفائض، تحويل القيم التقليدية، والخلاص من طلبات مرهقة مقبولة سلفاً. الكثير من تأثيرات كل هذا مؤلم جداً.

وينظر إلى المدراء كمسببين لهذا القلق والألم، بينما رسميوا اتحادات العمالية يبرزون من كل الأزمات، قادة تقليديين، يحمون من يتعرض لمثل هذه المواقف.

تفهم القيادة على أساس النوعية الشخصية التى يملكها شخص ما إلى درجة أكبر من أقرانه، لها صلة كبرى بالموضوع... لكنها بعيدة عن أن تكون القصة كلها.

***

مقومات اتخاذ القرارات

ليس ثمة شك فى إن لأى كيان بشرى سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة ، أهدافا يتم العمل من اجل تحقيقها وعند التبصر فى جزيئات أو مفردات أى مسعى فى اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول ان هذا المسعى لا يعود ان يكون فى واقعه أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التى تختلف فى مستواها ونوعياتها حسب الموقف الذى سيتم مواجهته بل إن الحياة نفسها بكل سكناتها وحركاتها لا تعدو ان تكون مسلسل أفاعيل أو مسلسل قرارات وهذا ما دفع البعض إلى القول انه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو منظمة نفسها امام أى موقف يفرض عليه ان يقدم أى إجابة أو أى ردة فعل ندوة، فانه فى واقع الامر يجد نفسه إمام عملية قرار وهذا ما دفع بالقول بان عملية اتخاذ القرارات هى جوهر الحياة، برمتها وعندما تنظر من منظار جزئى على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإدارى جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الادارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة.

1 ــ فما هو القرار؟؟

1 ــ بناء على ما سبق يمكننا ان نفهم القرار بأنه إفصاح إكراهى عن الإرادة.

ونقول إكراه لأنه يأتى عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة فى مواجهة هذا الموقف.

2 ــ وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار فهل القرار الإدارى يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروطا أخرى؟؟

بالطبع ينبغى التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية فإذا كان كلاهما يعنى الإفصاح الاكراهى عن الإرادة إلا إن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادى العاقل أو الواعى المنظم بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك ولا بد إن تكون الإرادة الادارية واعية والا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية وفقدت الإرادة أهم قواعدها وأهميتها.

2 - القرار الرشيد يقوم على أساس اطار منظم لاتخاذه وتنفيذه ويمكننا التعرف على هذا الاطار بالنظر من زاويتين.

1ـ المكونات الأساسية

إن تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التى تحتكم إليها هذه العملية وتتأتى نتيجة تفاعلها وجزء المتغيرات هي:

- المدخلات وهى التى يتمثل فيها الموقف المعنى وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخليه لها.
- قنوات الاتصال وهى التى تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها فى صورة مطالب وفى صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري
- مركز النظام الإدارى سلطة القرار وهى التى تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها
- المخرجات وهى القرارات الإدارية التى تم اتخاذها بالإضافة إلى اية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ
- نتائج القرار وهى التى تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه
- التغذية العكسية أو المرتدة وهى التى توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

2ـ مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

يعتقد بعض العلماء إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغى إن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف فى النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التى يمكن ان تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجملها فيما يلي:

أولا: تحديد المشكلة ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة ومدى حدتها أو خطورتها وعن الأشخاص الذين يتأثرون بها والأسباب التى أدت إلى ظهورها وغير ذلك من المعلومات التى يمكن تبويبها وتحليلها بما يساعد على استيعاب جوانب المشكلة تمهيدا لحلها.

ثانيا: تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم فى ابتكار بعض البدائل المناسبة وذلك فى ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة لمتخذى القرار بما فى ذلك عنصر الوقت

ثالثا: تقييم البدائل ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسلبيات والايجابيات الخاصة بكل بديل تم التنبؤ بما يمكن ان يحدث مستقبلا من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل

رابعا: مرحلة القرار النهائى والذى يتمثل فى اختيار احد تلك البدائل المطروحة أو ربما يتمثل فى الاعراض عن اتخاذ أى قرار بشأن ذلك الموضوع ويكون هذا التصرف بمثابة القرار الذى وقع عليه اختيار المسئولين.

خامسا: تنفيذ القرار طبقا لوجهاته واتجاهاته وبالاستناد للأساليب والأدوات والإمكانيات المتاحة

سادسا: متابعة القرار اثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد انه تم طبقا لما هو مخطط ومأمول والإبداع عن النتائج

3 ـ قائمة ارشادية لاتخاذ القرارات

لضمان فاعلية القرارات الإدارية هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهى تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفاعلية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة هي:

- من الذى سيتخذ القرار؟
- من المسئول عن نتائجه؟
- من الذى سيشارك فى اتخاذه برأى أو مشورة
- من الذى ينبغى ان يحاط علما به بعد صدوره؟
- من الذى سينفذه؟
- من الذين يمسهم القرار أو يتعلق بهم ؟
- ما هى التجارب السابقة التى يسترشد بها فى اتخاذ القرار؟

- ما هى المعلومات والبيانات المطلوبة فى اتخاذ القرار؟
- ما هى المعلومات والبيانات المتاحة؟
- ما هى المعلومات والبيانات الناقصة؟
- ما هى البدائل المختلفة للقرار؟
- ما هى الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار؟
- ما هى الأضرار المحتملة من جراء اتخاذ القرار؟
- أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم وأين تتوفر المعلومات المطلوبة؟
- متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار؟
- متى يبدأ تنفيذ القرار؟
- متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟
- كيف يتخذ القرار فرديا أو جماعيا؟
- كيف تتحقق ديمقراطية القرار ومتى كان ذلك ممكنا؟
- كيف يبلغ القرار للمختصين؟
- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟
- كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له؟

وانه يمكن دمج أهم النشاطات التى على القرار القيام بها كما يلي:

الإطار العام لمراحل اتخاذ القرارات وتنفيذها

المرحلة الأولى

- تحديد وتوضيح المشكلة
- تحديد أسبابها وأثارها
- تحديد الأهداف المتعلقة بها والوقت اللازم للتعامل معها وغير ذلك
- اسأل نفسك عن غيرك ما هى المعلومات المطلوبة

المرحلة الثانية

- الحصول على اكبر قدر من المعلومات
- عقد اجتماعات لكل من له صلة أو الذى مثل ذو علاقة واستشارته حول المشكلة والمعلومات الخاصة بها
- قرر متى تنتهى استشارتك والحصول على معلوماتك

المرحلة الثالثة

- حصر وجمع كل البدائل
- تقييم كل بديل
- اتخاذ القرار
- وضع خطة التنفيذ اذا كان القرار استراتيجي

المرحلة الرابعة

- لخص بايجاز ماذا يمكن إن يحدث ولماذا ولمن يوجه القرار ومن يتأثر به
- تؤكد إن الجميع على فهم بالقرار ومتى سيتم تنفيذه وكيف
- المرحلة الخامسة تأكد من إن موجهات التنفيذ قد عمل بها
- تأكد من إن سير تنفيذ سير القرار يحقق الفعالية
- راجع النتائج واعمل التعديل المناسب
- قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات

لضمان فاعلية القرارات الجارية، هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهى تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفعالية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة وهي:

- من الذى سيتخذ القرار؟
- من المسؤول عن نتائجه؟

- من الذى سيشارك فى اتخاذه برأى أو مشورة؟
- من الذى ينبغى إن يحاط به علما بعد صدوره؟
- من الذى سينفذه؟
- من الذين يمسهم القرار أو يتعلق بهم؟
- ما هى التجارب السابقة التى يسترشد بها فى اتخاذ القرار؟
- ما هى المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار؟ ما هى المعلومات والبيانات المتاحة؟ ما هى المعلومات والبيانات الناقصة ؟
- ما هى البدائل المختلفة للقرار؟
- ما هى الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار؟
- ما هى الاضرار المحتملة من اتخاذ القرار؟؟
- أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم؟
- أين تتوفر المعلومات المطلوبة؟
- متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار؟
- متى يبدأ تنفيذ القرار؟
- متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟
- كيف يتخذ القرار فرديا أو جماعيا؟
- كيف تتحقق ديمقراطية القرار متى كان ذلك ممكنا؟
- كيف يبلغ القرار للمختصين؟
- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟
- كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له؟

3 - **القرار الرشيد هو الذى يحقق الفعالية:**

وهنا تنبغى الإشارة إلى انه إذا كان القرار الإدارى يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فان الفعالية تمثل محور القرار الإدارى وجوهر رشده وان المعيار الأساسى الذى يميز بين القرارات الشخصية أو غير الإدارية وبين القرارات الإدارية هو مدى اقترابها أو ابتعاد ها من الهدف الأسمى للإدارية ممثلا فى تحقيق الفعالية

وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الاساسية التالية

أولا القانونية - وهذا يفترض أن يتم القرار طبقا للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنظمة

ثانيا الكفاءة - وهذا يعنى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك

ثالثا الإبداع والتطوير - وهذا الشرط هو الذى يضمن استمرار المنظمة فى المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها فى الحاضر وأن فعالية الإدارة أو قراراتها تعتمد على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه فى الواقع العملى

رابعا - الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف فى المجتمع من حولها

معايير القرار الرشيد أو الأركان الموضوعية

استنادا لأهم المقومات التى تقوم عليها فعالية القرار فانه يمكن استنتاج أهم المعايير التى سيتم الاستناد لها فى بناء القرار وتقييمه وإبرازها

أولا - معيار الكفاءة وهذا سيعنى مدى قدرة القرار الإدارى على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدر ممكن واقل وقت وان القرار الادارى الا ان ياخذ باقل كم وباقل وقت وان هذا القرار الإدارى لا يستطيع إلا إن يأخذ هذا المعيار بالاعتبار دائما

ثانيا معيار السلامة والأمن وهذا يعنى ان القرار الرشيد هو الذى يهتم بمطلب السلامة التى قد تكون فى بعض الأحيان فى غاية الأهمية وان تجاهلها قد يؤدى إلى كوارث لا تحمد عقباها فإقامة مصنع للمواد البتر وكيماوية السامة أو أشعة أشعاعا خطرا أو غير ذلك بوسط أماكن مأهولة قد يكون ملائما لاعتبارات الكفاءة التى قد يكون فى

ذلك اختصار لتكاليف المواصلات ونقل الأيدى العاملة...الخ ولكنه مرفوض من حيث معيار السلامة ولا يجوز وانه لا بد من ترجيح اعتبارات السلامة فوق أى اعتبار.

ثالثا معيار القبول والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما:

أ - قبول العاملين فى المنظمة للقرار والإثار المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة لالتزامهم بقبول القرار وبالدفاع عنه وتأييده

ب - قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أى منظمة هى ابنة بيئتها وان استمرارية المنظمة وفعاليات قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير إن معيارى الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار إما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وان العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها فى عملية اتخاذ القرارات لا يعنى البحث عن التوازن بينها بل لا بد من مراعاة ظروف كل موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة إن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وان كان يمكن وجود بعض الحالات.

6 - ايجابيات المشاركة وسلبياتها

للوقوف بصورة موضوعية على الايجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المنظمة فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فانه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما يبدو لدى النموذج اليابانى فى الإدارة إما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فانه يصبح من المتوقع حدوث ايجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة ومن أهم الايجابيات المحتملة:

إثراء المعلومات حول المشكلة التى يتم التعامل معها.

إثراء المعلومات حول بدائل القرار.

وضع العقل الجماعى محل العقل الفردى مما يرشد القرار

ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالى زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه

إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم فى العملية الإدارية وفى حياة المنظمة

إثراء روح الموارد والنقد والنقد الذاتى وإحلال روح العمل الجماعى محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية

المساعدة فى تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة يمكن استعمال اسلوب المشاركة كمدخل ايجابى للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف أما أهم السلبيات فهي:

- المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح فى ألازمات والطوارئ.
- قد تؤدى المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة
- قد تعطى المشاركة انطباعا بان الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم فى المشاركة
- قد تؤدى المشاركة إلى تشجيع المسؤولية
- يتوقف النجاح فى المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات

7 - شروط المشاركة الفعالة:

★ ان تكون الفلسفة العامة للمنظمة تتفق مع هذا الأسلوب

★ ان توفر الوقت الكافى للمشاركة

★ ان لا تكون المشاركة وهمية بل لا بد على المشاركين ان يتلمسوا آثار مشاركتهم فى القرارات.

★ توافر الخبرة والاستعداد لدى المرؤوسين.

★ وجود تخطيط لجلسات أو عمليات المشاركة حتى لا تتحول إلى جلسات منافسة تستغل لتصفية حسابات شخصية

★ صنع الرئيس للقرار ثم إبلاغه للمرؤوسين

★ صنع الرئيس للقرار ثم محاولة إقناع المرؤوسين به

★ صنع الرئيس لقرار مبدئى ثم دعوته لإجراء حوار حوله

★ صنع بالرئيس لقرار مبدئى يكون قابلا للتغيير

★ طرح الرئيس للمشكلة وتلقى مقترحات ثم اتخاذه للقرارات

★ تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها ثم المشاركة مع المرؤوسين فى الوصول للقرار.

★ تفويض صنع القرار للمرؤوسين فى اطار يحدده الرئيس.

أسباب الفشل فى اتخاذ القرارات:

★ الفشل فى تحديد الأهمية النسبية للاولويات المختلفة

★ الاهتمام والاعتزار بالخبرات التى يكتسبها المدير من وظائفه السابقة.

★ احتكار عملية اتخاذ القرارات

★ عدم اتخاذ القرارات فى القضايا والمشاكل وارجاء ذلك للمستقبل

★ الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ فى اتخاذ القرارات

★ الإفراط فى جمع البيانات والمعلومات الثانوية وغير المتعلقة مباشرة بموضوع القرار

★ الخوف والحرج من الفشل والنزوع للتبرير حفاظا على ماء الوجه

★ الآثار والنتائج المحتملة

★ السير فى مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة

★ عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيهم نظرا لعمق خبرتهم فى ذلك

★ ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل اعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأى درجة فى القرارات التى تم اتخاذها

★ تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصير من الممكن معها التصرف مما يؤدى إلى انهيار المنظمة المعنية

★ عدم القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة التى ستترتب على القرارات المختلفة

★ زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان احيانا بضياع الوقت المناسب لاتخاذ القرار

★ عدم اتخاذ القرارات التى تكون فيها درجة التأكد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتى الذى يلزم كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة وأدبية

★ الزاوية الثانية أنماط المديرون فى عملية اتخاذ القرار المدير الفعال..1..1 المدير المثالى صفر 1...

5 ـ المدير المعتدل

صفر. صفر المدير اللامبالى اللافعال

تطبيق 1:

هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات؟

إذا أجبت على سبعة من الأسئلة التالية بإجابات صحيحة فأنت تملك الحد الأدنى لهذه القدرة وإذا لم تتمكن من ذلك فعليك ان تعمل على تنمية هذه القدرة وزيادة معرفتك الإدارية.

اجب بنعم أو لا بينك وبين نفسك بصدق وتجرد

1 - هل تبنى قراراتك على معرفة تامة بالحقائق؟

2 - عندما تتردد فى مسألة ما هل تظهر هذا التردد لمرؤوسيك؟

3 - هل تميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتك فى كثير من الأحيان؟

4 - هل تتراجع كثيرا فى قراراتك بعد اتخاذها وتقرر شيئا أخر؟

5 - عندما تتخذ قرارا أو تشرع فى اتخاذه هل يساورك الشك فى صحته؟

6 – بعد ان تتخذ قرارا هل تتابعه لتتأكد من ان المسؤولين عن تنفيذه يعرفون ما هو مطلوب منهم؟

7 – عند تحمل احد الموظفين مسؤولية تنفيذ احد القرارات هل تخوله السلطة اللازمة للتنفيذ؟

8 – هل تميل إلى التعصب لرأيك أو تتحيز لفكرة أو شخص ما عندما تتخذ بعض قراراتك؟

9 – هل تخشى المساءلة من المستوى الإدارى الأعلى عندما يكون قرارك متعارضا مع أراء بعض الرؤساء أو العاملين؟

10 – هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قرارا وكان خاطئا؟

***

مفاهيم أساسية متصلة بحل المشكلات و اتخاذ القرارات

سنحاول فى هذه المادة تعريف المفاهيم الأساسية التى تتصل بعمليات حل المشكلات و اتخاذ القرارات، و فى هذا السياق ستتبادل تلك المفاهيم المفتاحية التى تيسر على المتدرب فهم المادة و استيعابها و تحقق الأهداف التدريبية المنشودة بالمستوى الوظيفى الإجرائي.

1 - **المشكلة**: تعرف المشكلة بأنها موقف ينشأ عندما يواجه المرء عقبات أو صعوبات أو أمراً يحول بينه و بين وصوله إلى هدف معين، و لا يتمكن المرء بما لديه عندئذ من وسائل و أدوات و معلومات و خبرات من تخطى العقبات أو اجتيازها أو التغلب عليها، و حلها يتطلب تحليلها و تعرف عناصرها و أسبابها و الظروف المحيطة بها قبل الوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

2 - **القرار**: يمثل القرار رأياً أو موقفاً أو أمراً تم اختياره من بين عدة بدائل أو أبدال كانت متاحة أمامه بهدف تحقيق غاية ما أو حل مشكلة معينة.. و القرارات بشكل عام ضرورية لتسيير الأعمال و أداء المهمات و تنفيذ السياسات و حل المشكلات و التقدم نحو الهدف.

3 - **حل المشكلات و اتخاذ القرارات**: عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوسلها المرء للوصول إلى اختيار او انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بين أبدال يواجهها ليصل إلى الهدف الذى يريده.

وعملية اتخاذ القرارات: عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة و المتكاملة يتطلب أداء كلاً منها قدراً من المعلومات و الخبرات و الإجراءات التى تتوقف عليها سلامة القرار و صحته و دقته و فاعليته بالنسبة للهدف المنشود.

خصائص القرارات الفعالة :

تتميز القرارات الفعالة بخصائص عدة، أهمها:

1 - مراعاة خطوات المنهج العلمى فى اتخاذ القرار بما يحقق الهدف بأقل كلفة.

2 - مراعاة البيئة الداخلية للمدرسة و المتمثلة فى القيم و الاتجاهات السائدة فيها و القوانين و الأنظمة المرعية و كذلك البيئة الخارجية المتمثلة فى النواحى الاجتماعية المرعية.

3 - الحرص على مشاركة جميع العاملين الذين سيتأثرون بالقرار فى عملية صنعه من خلال الأخذ بمقترحاتهم و الاستماع لآرائهم لأن هذا يوفر بيانات أكثر دقة حول موضوع القرار و تؤدى إلى عقلنة القرار الإداري.

4 - الاستفادة من الأساليب و الوسائل و التقنيات الإدارية الحديثة فى عملة اتخاذ القرار و ذلك من خلال مكننة العمل الإدارى و استخدام الحاسوب فى تحليل البيانات الإدارية.

5 - مراعاة شرعية القرار أى أن يكون القرار ضمن الإطار العام للقوانين والأنظمة و التعليمات المعمول بها فى الدولة.

6 - اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

7 - تجنب أخطاء معينة يقع فيها بعض متخذى القرار مثل: قصر النظر - جمود الفكر - الاعتقاد بأن المستقبل هو تكرار للماضى - الخوف من تكرار التجربة... إلخ.

8 - تجنب مأزق الوصول إلى قرارات مثالية (فالكمال لله وحده) و المدير قدرته محدودة و بالتالى اطلب الوصول إلى قرارات مرضية أقرب من المثالية.

9 - التدرب على طريقة التفويض و هو العامل الرئيسى فى النجاح الإدارى و تجنب عمل كل شيء بنفسك.

10 - أخيراً تأكد من أن نجاح المجموعة من مرؤوسيك و معاونيك هو نجاح لك و نجاح لمدرستك فى النهاية.

أنماط اتخاذ القرارات

درجة استخدام السلطة من جانب المدير

نطاق حرية المرؤوسين

1 2 3 4 5 6 7

ينفرد المدير باتخاذ القرار ويكتفى بإعلام المرؤوسين ويتخذ المدير القرار بنفسه ثم يحاول بيعه للمرؤوسين يتخذ المدير القرار بنفسه ثم يتيح الفرصة للمرؤوسين للاستفسار بهدف توسيع القرار يتخذ قرار مبدئى فقط ثم يتيح الفرصة لسماع آراء المجموعة مع الاحتفاظ بالقرار النهائى فى يده يعرض المشكلة على المجموعة للمساهمة فى تحديد بدائل الحل مع الاحتفاظ بحق اختيار البديل المناسب يشارك المجموعة كافة بهدف الوصول الى القرار المناسب يخول المجموعة صنع القرار كلية.

إدارة عملية اتخاذ القرار

إننا كمدراء ربما نقضى معظم وقتنا فى التفكير فى القرارات التى نريد أن نتخذها، ماذا يمكننا أن نعمل لكى ننمى هذه المهارة التى هى أهم مهاراتنا الإدارية.

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا:

- لا نقفز للاستنتاجات بسرعة.
- نملك خريطة لخياراتنا.
- نملك وسائل واضحة لتقويمها.
- نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح.
- نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر.
- نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية.

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار.

دراسة حالة

متى يكون القرار الجيد قراراً سيئاً؟

استجاب أحمد وهو قائد فريق لمشروع تنموى إلى الزيادة فى نصاب العمل على مدى

عدة شهور بأن أعلن عن حاجته لعضو فريق جديد. قابل أحمد ستة مرشحين واختار أحدهم وعرض عليه الوظيفة وفى ظهيرة ذلك اليوم أخبره مديره بأنه تم اتخاذ قرار استراتيجى بإلغاء المشروع كله. وهنا اضطر أحمد للاتصال بالمرشح الفائز ليعتذر عن إلغاء العرض.

لقد كان قرار أحمد قراراً جيداً استناداً على ما لديه من معلومات فى حينه، غير أنه كان قراراً سيئاً ينطوى على إضاعة للوقت، والجهد والمال كما أنه ينطوى على إهانة.

إن مثل هذا الافتقار إلى التواصل بين المدراء ربما يكون مؤشراً على عجز أوسع لدى المؤسسة فى التشجيع على اتخاذ قرارات جيدة. كذلك فإن قدرتك على امتلاك القرار ستتأثر أيضاً بالثقافة العامة السائدة فى مؤسستك. فمعظم المؤسسات (أو أقسام منها) يمكن أن توضع على خط متصل فى مكان ما بين درجتى «كره المجازفة» و«حب المجازفة».

كره المجازفة	حب المجازفة
بيروقراطية (عمل مكتبى روتينى)	
تركز على العملية (الإجراءات)	
ضبـط المعطى	
قابلـة للتنبؤ	
طاعـــة	
مجـارارة	
الحفاظ على الملاءمة	
الاتسـاق	متحـــررة
تركز على العميل	
ضبط الناتج	
مجـــددة	
التـزام	

مبـادرة

تتابع الامتياز

تحسين مستمر

نشاط (1):

يعتبر الإحساس بالمشكلة و تشخيصها ثم تحليلها لمعرفة أبعادها و أسبابها و أثارها من الخطوات الأولى المتبعة فى اتخاذ القرار.

اختر مشكلة فى إحدى المجالات لعملك الإدارى ثم تعاون مع أفراد مجموعتك فى تشخيص و تحليل هذه المشكلة.

نشاط (2):

فى ضوء معرفتك للخطوات العلمية لحل المشكلات و اتخاذ القرار.. اختر مشكلة (بالتعاون مع أفراد مجموعتك) ثم اعمل على حلها متبعاً الخطوات العملية لاتخاذ القرار.

نشاط (3):

فى ضوء تشخيصك للمشكلة الواردة فى نشاط رقم (2) و تحليلها (بالتعاون مع أفراد مجموعتك) نفذ الخطوات التالية:

*اقترح بدائل (حلول) ممكنة لمعالجة المشكلة.

*تقييم البدائل المقترحة.

*اختيار الحل الملائم لمعالجة المشكلة.

نشاط (4):

(تعتبر متابعة تنفيذ القرار و تقويمه الخطوة النهائية فى عملية اتخاذ القرار.)

*ما الوسائل التى تلجأ إليها للحصول على التغذية الراجعة للتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفق الخطة المرسومة؟

مهارات حل المشكلات

المقدمة

البحر الهادئ لا ينشئ بحّارا ماهرا

المشكلة جزء من الحياة

الحياة تحمل العديد من المتناقضات

الضياء مع الظلام... الأفضل مع الأسوأ...

المشكلات مع الحلول

الاضطراب والخوف من المشكلات و تجنبها

لن يخفف آثارها علينا ولكن علينا أن نبحث فى حلها

بكل ما لدينا من ابتكارات وإبداعات

على القائد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هى به

هل وجود المشكلات يعد مؤشراً سلبياً على العمل؟

* مجرد وجود المشكلات أمر طبيعى ويدل على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية والتجديد.

* إذا كانت المشكلات كثيرة بدرجة لافتة للنظر فهذا يدل على وجود خلل فى جهة ما.

*انتفاء المشاكل كلية يدل على انتفاء أصل العمل أو ضعف المتابعة والتقييم.

* المشكلة فرصة ثمينة!:

هل تعلم أن كلمة المشكلة عند الصينيين هو:

الفرصة... فرصة!!.. لماذا؟!

إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية. استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.

تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

- تعريف المشكلة ومكوناتها

- هى التباين بين الواقع الحالى والحالة المرغوبة
- هى عقبة أمام تحقيق الأهداف
- هى الصعوبات التى تواجهنا عند الانتقال من حالة معينة الى اخرى نعتقد بأنها أفضل؛ وهى إمّا تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر فى نوعيته.

ونحتاج ان نفهم المشكلة فهما تاما قبل ان نبحث عن حلول لها؟؟

ملاحظات

*** مكونات المشكلة:**

مـا مـن داء إلا ولـــه دواء

دورنا(نشخص الداء ونحدد الدواء ونحدد كيفية تناوله)

1. المشكلة: الوضع الموجود وصفاً وأسباباً. (الداء)
2. الحل: الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه. (الدواء)
3. الطريق من المشكلة للحل: آليات التنفيذ. (طريقة التناول)

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاثة تقسيمات:

1. مشكلات النظم.

2. المشكلات الإنسانية

3. المشكلات الاقتصادية

مشكلات النظم

منها ضعف نظم المعلومات، وجود مشكلات وتعطيل فى إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات فى ظروف العمل

المشكلات الإنسانية

ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط.

المشكلات الاقتصادية

وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيرا ضعف استغلال موارد المؤسسة.

وتكمن أهمية التقسيم فى تحديد استراتيجية التعامل مع المشكلة.

أسباب التجنب وعدم المواجهة

1 - حتى لا نتعرض لمخاطر لا لزوم لها قد تحدث اذا فشلنا فى تحديد السبب الحقيقى للمشكلة أو فى تقديم حل لها.

2 - للتركيز على المشكلات التى طلب منا التعامل معها. وتجاهل المشكلات التى نعلم بوجودها طالما لاتؤدى للمسائلة.

3 - التعامل مع عدد محدود من المشاكل نتيجة الضغط العصبى وضيق الوقت وقلة الموارد ونتيجة عدم وجود معايير لقياس أهمية المشاكل لتحديد الأولوية أو بحسب ما يسمح به وقت العمل.

4 - تجاهل المشكلة مؤقتا أملا فى أن تحل المشكلة بمرور الوقت أو يقل الاهتمام بها.

5 - تعود التعامل مع الأجزاء السهلة من المشكلة وترك الجوهر أو تركها وعدم التعامل

معها الا عندما تصل الى مستوى يجعلها خطرة فعلا على مركزنا ومسئولياتنا الوظيفية.

6 - تجنب المشاكل التى تثير حساسيات شخصية مهما كان أثرها سلبيا على التنظيم.

7 - تجنب المشاكل المعقدة والتى يحيطها عنصر عدم التأكد.

8 - تجنب المشاكل التى لا تؤدى إلى خسارة ملموسة ولا يؤدى حلها إلى نتائّج محسوسة.

9 - تجاهل المشاكل التى حلها يؤثر على مركزنا التنظيمى أو تقلل من سمعتنا او تأثيرنا فى التنظيم.

10 - محاولة تقديم حلول واقتراحات لحل بعض المشكلات غير الحقيقية وترك المشاكل الحقيقية التى علينا معرفة أسبابها.مثال» معالجة نظام الربح بتقديم اقتراح بضبط نظام الحضور والغياب.

11 - من باب المحافظة على سمعة التنظيم كمؤسسة خالية من المشاكل فنعمل على إخفاء المشاكل أو تبرير أنها ليست مشكلة أو مشكلة لا قيمة لها.

12 - تجنب التعامل مع المشاكل الكبيرة التى يتطلب تشخيصها وحلها موارد كبيرة وإحداث تغيرات كبيرة فى الهيكل التنظيمى والقواعد الراسخة والمفاهيم.

13 - للتركيز على المشاكل التى يؤدى حلها الى إظهارنا بمظهر الخبير بغض النظر عن الحاجة لحل المشكلة من عدمه.

14 - تجنب المشاكل التى نعرف ان رئيسنا المباشر لا يرغب فى التعامل معها أو الاعتراف بوجودها

15 - تجنب المشاكل التى تشير أسبابها الى تقصير أحد مراكز القوى فى المؤسسة.

16 - تجاهل المشاكل القديمة فور ظهور مشكلة جديدة تجذب الانتباه.

17 - تجنب المشاكل خوفا من الانتقام وعدم القدرة على تقييم رد فعل الآخرين.

18 - نركز على المشاكل التى تحدث فى إدارتنا وتجاهل المشاكل التى تنتج عن فقدان التنسيق بين إدارتنا وبين غيرها من الإدارات رغم تأثيرها البالغ على التنظيم.

19 -تزاحم المشاكل وعدم القدرة على تقدير أين الأوليات منها.

خطوات التعامل مع المشكلة ((إدراك ومواجهة المشكلة - تحديد وتعريف وتحرير المشكلة - جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمشكلة - تحديد الأسباب والظواهر وحجم الأضرار العاجلة والآجلة - إنتاج الأفكار وتحديد وسائل العلاج وتوليد بدائل للحل - اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار الفعال - تطبيق الحلول - المتابعة و التقييم - الخطط البديلة (خطط الطوارئ)

إدراك المشكلة ومواجهتها

ظهور أعراض مرضية فى مجال العمل يلفت النظر إلى وجود خلل فى مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، ندرك أن بوادر مشكلة معينة ستلوح فى الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة فى المجال العسكرى هو وجود جهاز الرادار الذى يكتشف أى أهداف معادية وعدم وجوده يؤدى لعدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم.

كيف تدرك المشكلة؟

1. بالمقارنة مع التاريخ السابق. 2. بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.

3. من خلال النقد الخارجي. 4. بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

- تعريف المشكلة وتحديدها

يجب تعريف المشكلة تعريفاً جامعاً مانعاً قبل الدخول فى التعامل معها يتفق عليه الجميع

تحديد المشكلة:

- إن تحديد المعيار ومراقبته وإدراك الانحراف غير المقبول كل هذا يوضع تحت عنوان الإحساس بالمشكلة.
- إن معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالى هو الطريق إلى تحديد المشكلة
- المشكلة الفرعية هى عرض مؤقت ينتج عن المشكلة الحقيقية ويختفى باختفائها.

• إن نجاحك فى تحديد المشكلة تحديدا جيدا سوف يوجه جهود الحل إليها وليس إلى أعراضها أو المشاكل الفرعية منها.

مثـــال:

إذا كان لديك كتاب تريد أن تبيعه ولكن لم يجد هذا الكتاب رواجا فمن الضرورى تحديد العامل الحقيقى المؤثر فى هذه المشكلة فقد يكون هذا العامل هو ارتفاع سعر الكتاب أو سوء التوزيع والنشر أو سوء الطباعة أو عدم الاهتمام بالجانب الإعلامى والدعائى أو غيرها من الأسباب الحقيقية المؤثرة على عدم رواج الكتاب وعندما يتم وضع اليد على هذا العامل (أو هذه العوامل) يمكننا أن نقول أنه تم تحديد المشكلة

قاعدة:

إذا لم يتم تحديد المعيار الذى نتحاكم إليه فإنه يصعب أن نتعرف هل هناك مشكلة أم لا

*** أسئلة مهمة عند تحديد المشكلات:**

- ما مدى حدّة المشكلة وصعوبتها؟
- ماذا عن تكرار حدوث المشكلة؟
- ما مدى أهميّة المشكلة؟
- هل هى ظاهرة أم فردية؟
- أين المشكلة وأين اللا مشكلة؟
- ماهى السمات المميزة لها؟
- ماذا ومن تعنى المشكلة؟
- هل حدثت المشكلة ومتى حدثت؟
- كيف نتجنب حدوثها؟
- ما الذى يبقى ثابتا على حاله عندما تحدث المشكلة؟

- ما الذى يختلف عندما تحدث المشكلة؟
- هل المشكلة تكبر ام تصغر؟

وما ينبغى تدوينه

هو مكان المشكلة – زمان المشكلة – الأشخاص الذين لهم صلة بالمشكلة – صياغة اصل المشكلة وتعريفها

والأسئلة التالية تساعد فى تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

- ما هى العناصر الأساسية التى تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة فى هذا الموقع؟
- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

يتم فى هذه المرحلة تكامل المعلومات التى جمعها فى الخطوة السابقة وذلك لوضعها فى إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى فى المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات. ويلى ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالى أحداث المشكلة.

***

كيفية صنع القرارات

إن من أهم أسباب النجاح فى الحياة إجادة صنع القرارات واتخاذها فى الوقت المناسب فى أى جانب من جوانب الحياة المختلفة، سواء فى تعاملك مع نفسك أو فى تعاملك مع غيرك وكثير من الناس يعملون، ويجتهدون ثم فى لحظة حاسمة من مراحل عملهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم بترددهم وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار أو بسبب عدم معرفتهم وتأهلهم لاتخاذ القرار يضيعون عملهم السابق كله وربما ضاعت منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى.

وهناك عدد من الخطوات التى يسلكها الإنسان ليصل إلى صنع القرار، وهي:

1 - جمع المعلومات الكاملة والصحيحة عن الموضوع الذى يحتاج إلى اتخاذ قرار فيه، إذ أن محاولة اتخاذ القرار مع نقص المعلومات عنه أو مع عدم صحتها سيؤدى إلى اتخاذ قرار خاطيء وبالتالى ستكون النتائج سيئة وغير صحيحة.

فمثلاً طالب نجح من الثانوية وله رغبة فى التسجيل فى قسم من أقسام الجامعة ولكنه محتار فى أى الأقسام يسجل فالواجب عليه أن يجمع المعلومات اللازمة عن كل قسم من حيث عدد الساعات فيه ونظام الدارسة والمواد والمناهج التى تدرس فيه والأعمال التى يُمكن أن يمارسها المتخرج من كل قسم وشروط القبول فى كل قسم.

2 - حصر وتحديد الخيارات الممكنة والمتاحة بناءً على المعلومات المتوافرة عن الموضوع، ففى المثال السابق نفترض أن الأقسام المتاحة للطالب خمسة أقسام، وبعد جمع المعلومات عن الأقسام المختلفة استقر أمامه ثلاثة خيارات هى التى تصلح ويجد فى نفسه استعداد للدراسة فيها ويتوقع أن يحقق نجاحاً فى الأعمال الخاصة بها بعد التخرج وإن كانت شروط القبول فى قسمين آخرين متوفرة فيه.

3 – ترجيح الأفضل من الخيارات الممكنة والمتاحة، فمثلاً فى المثال السابق تبين أن الخيارات الممكنة هى ثلاثة أقسام لا غير ولكنه بالترجيح بينها ترجح لديه أحد الأقسام إما لطبيعة الدراسة فيه وإما لمدتها وإما لنوعية العلم الذى يمارسه بعد التخرج وإما لهذه الأمور مجتمعة جمعيها، وبالتالى استقر رأيه أن يسجل فى قسم كذا.

4 – إذا احتار فى الترجيح ولم يظهر له أولوية لأحد الخيارات، فعليه بالاستخارة الشرعية ثم الاستشارة لأهل الخبرة فى ذلك.

5 – تنفيذ القرار: بعد الخطوات السابقة يكون الإنسان قد اتخذ قراره وحدد خياره ولم يبق عليه إلاّ تنفيذ القرار وهو ثمرة لكل ما سبق وبدونه لا يُمكن أن يكون لها قيمة والتنفيذ قد يكون ممن اتخذ القرار، وقد يكون من اختصاص أو صلاحيات شخص أو جهة أخرى كما أن جمع المعلومات ودراسة الخيارات قد يكون من جهة اتخاذ القرار وقد يكون من جهة استشارية أخرى توفر كل ذلك لمن يريد أن يتخذ القرار.

وفى مثالنا السابق تنفيذ القرار هو إجراءات التسجيل فى القسم الذى وقع عليه الاختيار، وذلك بمعرفة مواعيد التسجيل والأوراق المطلوبة والاختبارات والمقابلات التى لا بد من اجتيازها والجهة التى يتم التقديم لها ومكانها وتنفيذ ذلك أولاً بأول ومتابعته حتى يتم التسجيل، ويبدأ الطالب الدراسة فى القسم الذى وقع عليه اختياره.

***

كتابة الأهداف

خطوة أولى على طريق النجاح

لكى تحدد الأهداف التى تهمك، والتى ستستخدمها فى خطتك، قم بعمل قائمة بكل شيء تتمنى أو تحلم بتحقيقه، فى شتى مجالات حياتك، أيا كان هذا الحلم صغيرا أم كبيرا، اكتبه على الورق. فكتابتك لكل أهدافك على الورق فى هذه المرحلة ستوسع من أفق تفكيرك. وفى هذه المرحلة لا تحاول التفكير فى الكيفية التى ستحقق بها هذه الأهداف، وذلك لأنك إن قمت بالتفكير فى كيفية إنجازها فى هذه المرحلة المبكرة من وضع الخطط والأهداف ستقلّص وتقيّد اعتقادك بقدرتك على تحقيقها. فهذه الأهداف لا تزال من وجهة نظرك بعيدة عن متناول يديك. قد تتساءل فى نفسك «لماذا إذن أكتب قائمة بأهدافى الحقيقية؟!» إن كانت أهدافك تمثّل أهمية بالنسبة لك، عند كتابتك لها ستبدأ فى رؤية فرص جديدة فى الحياة لم تكن تراها من قبل، وستجد نفسك منجذبا لا شعوريا تجاه هذه الفرص، وستبدأ فى تنمية قدراتك لكى تأخذك خطوة بخطوة نحن تحقيق أحلامك. لذلك ضع كل ما يخطر ببالك من أهداف على الورق. وتأكد أنه لن تكون لديك الرغبة فى تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كان الخالق سبحانه وتعالى قد منحك القوة لتحقيقها، وسيساعدك قيامك بتنظيم هذه الأهداف وتحديد الأولويات منها على تحقيقها. ستلاحظ أنك فى بعض الأحيان لن تحقق هدفا بالطريقة التى خططت لها. وفى أحيان أخرى ستجد أن تجربتك لبعض الخطط الإبداعية واتخاذك بعض الخطوات الفعلية تقودك فى اتجاهات لم تتوقعها من قبل، وفى الغالب تكون أعظم وأكثر نجاحا من تلك التى وضعتها فى خططك. وذلك لأن الخطط وضعت على أساس مقدرتك الحالية، وهذه المقدرة تتغير مع الوقت. وعليك أيضا بالإضافة لقائمة الأهداف أن تضع قائمة بالاحتياجات الخاصة والمهارات اللازمة لتحقيق التحسّن المطلوب لإنجاز الأهداف. فعلى سبيل المثال إن كنت راغبا فى التعمق بدراسة أحد مجالات العلوم المختلفة لكى تزيد من دخلك، لكن لا يوجد لديك الوقت الكافى

لعمل ذلك. ضع هدفا لنفسك بأن تلتحق بفصل للقراءة السريعة، أو أن تدرس مقرر عن الذاكرة والتركيز. وبالتالى سيكون بإمكانك أن تفعل الكثير فى وقت قليل. والآن توكل على الله، واخطوا أول خطوة على طريق النجاح، وأسأل الله تعالى أن يعينك ويوفقك.

عملية تحليل المشكلات فى إطار عملية اتخاذ القرارات

- تعريف عملية تحليل المشكلات
- تحديد أنواع المشكلات
- تعريف وتحليل المدخل الابتكارى لحل المشكلات
- المساعدة على الابتكار فى عملية تحليل وحل المشكلات

طبيعة عملية تحليل المشكلات فى إطار عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ فى الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التى قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذى القرار الأخذ فى الاعتبار بالمشكلات التى قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها.

وأول خطوة فى تحليل المشكلة هو تعريفها، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالى والحالة المرغوبة. والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة. ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالى والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه فى المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة. ويوجد متغيرين هامين فى عملية تحليل المشكلات هما: الاتجاه الإنسانى والخلفية الثقافية.

الاتجاه الإنسانى يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات. على سبيل المثال يوجد المدخل التقليدى الذى يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلبا على الابتكار، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكارى الذى يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة.

وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذى القرار من العوامل المحددة فى تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التى تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة.

١ ـ أنواع المشكلات

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات: مشكلات النظم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية.

مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدى بالتالى إلى عدم فعالية نظم التشغيل. وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات، وجود مشكلات وتعطيل فى إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات فى ظروف العمل. ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنسانى المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، الصراعات بين الأفراد، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط، ظهور الشللية.

المشكلات الاقتصادية:

وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية. وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات فى الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة.

ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أى أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنسانى وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل فى نظام العمل.

٢ – المدخل الابتكارى فى تحليل وحل المشكلات

يتلخص مفهوم المدخل الابتكارى فى الخروج من القوالب الجامدة فى التفكير، والتركيز على إفراز أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة.

والمدخل الابتكارى فى تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدى فى النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم.

1 ــ 1 إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية فى مجال العمل يلفت نظر متخذى القرار ومحللى النظم على وجود خلل فى مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية. أى أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل فى النظام الإدارى يستوجب الانتباه حيث أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة ستلوح فى الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن فى أن عدم وجود آلية لإدراك المشكلة قد يؤدى إلى تداعيات خطيرة تتمثل فى عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا. وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة فى المجال العسكرى هو وجود جهاز الرادار الذى يكتشف أى أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدى إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم.

2 – 2 تعريف المشكلة

علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدى إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أى سبب الأعراض. والأسلوب العلمى لذلك هو تشخيص المشكلة

بتصنيفها أولا إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم، اقتصادية، وإنسانية). ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديدا دقيقا. على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة فى منشأة ما يمكن إرجاعها إلى أنها 9..٪ مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، و 1..٪ إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.

2 – 3 جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة

فى هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التى قد تساهم فى تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفى نفس الوقت تساهم فى حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم فى جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

والأسئلة التالية تساعد فى تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

- ما هى العناصر الأساسية التى تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة فى هذا الموقع؟
- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

2 – 4 تحليل المعلومات

يتم فى هذه المرحلة تكامل المعلومات التى جمعها فى الخطوة السابقة وذلك لوضعها فى إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل

من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى فى المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات. ويلى ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالى أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هى العناصر التى يمكن التحكم فيها فى المشكلة والتى لا يمكن التحكم فيها؟
- من يمكنه المساعدة فى حل تلك المشكلة؟
- ما هى آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟
- ما هى آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

2 – 5 تحديد بدائل حل المشكلات

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكارى لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدى إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. وسيتم التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تعظيم الابتكار فى الجزء الثالث وهما أسلوب» تعصيف الذهن» Brainstorming وكذلك "الجماعات الاسمية" Nominal Group Technique

2 ـ 6- اختيار البديل الأمثل

فى هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك فى ضوء الوزن النسبى لكل من المزايا والعيوب وفيما يلى قائمة بمواصفات البديل الأمثل:

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- تسانده الإدارة العليا.
- شارك فريق العمل فى إعداده.

- يوفر فى الوقت.
- يحقق الهدف من تطبيقه.
- بسيط فى التطبيق وسهل فى الفهم.

2 – 7 تطبيق البديل

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية فى الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات فى كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات
- تحديد من سيراقب على التنفيذ.

2 – 8 تقييم التنفيذ

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ فى الجوانب التالية؟

- هل أنتج العاملون الكميات المطلوبة فى التوقيتات المتوقعة؟
- هل أنتج العاملون بالكيف المطلوب فى التوقيتات المتوقعة؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق أهداف المنشأة.
- التقييم الذاتى للأداء
- التداعيات غير المتوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل. فى حالة وجود مراجعة منتظمة. أما فى حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

عملية تحليل وحل المشكلات

الاستقرار فى التنفيذ مع المراجعةالمنتظمة

٣ – الابتكار فى عملية تحليل وحل المشكلات

كما ذكر من قبل فإن الابتكار يعتبر قيمة رئيسية وضرورية فى عملية حل وتحليل المشكلات لما لها من أهمية قصوى فى زيادة احتمالات الوصول إلى البديل الأكثر فعالية. ويوجد أسلوبين فى هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب "تعصيف الذهن" Brainstorming وكذلك أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group.

3 – 1 تعصيف الذهن

يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التى تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات. وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس:

1. عدد أفراد مجموعة العمل الأمثل ما بين 4 – 9 أفراد

2. يتم التركيز فى المرحلة الأولى بين عملية تعصيف الذهن على عدد (كمية الأفكار والبدائل أكثر من الكيف.

3. يتم تلافى عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل بالا يتم التعليق فى المرحلة الأولى على أى فكرة يتم طرحها وتأجيل ذلك إلى المرحلة التالية.

4. يتم فى المرحلة الثانية تقييم كل فكرة جماعيا حتى يتم توسيع نطاق المناقشة مما يزيد من عملية كفاءة التقييم.

وتكون نتيجة المناقشة الجماعية أحد النواتج التالية:

- استبعاد الفكرة نهائيا
- تعديل الفكرة بإدخال بعض التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق.
- إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل
- تجميع أكثر من بديل فى فكرة أعم.

ولتفادى مشكلة عدم تفضيل أو قدرة بعض الأشخاص على طرح أفكارهم أمام المجموعة، تم ابتكار أسلوب جديد فى تعصيف الذهن ويسمى " تعصيف الذهن الإلكترونى " Electronic Brainstorming.

وتتلخص هذه الطريقة بأن يتم توفير وحدة طرفية Terminal لمحاسب آلى لكل فرد من الأفراد (بحيث أن يكونوا كلهم مرتبطين) ومن المتطلبات الأخرى وجود برنامج متخصص فى الحاسب الآلى يسمح لكل فرد بأن يدخل أفكاره على الحاسب ويظهر له فى حالة طلبه مجموعة من أفكار الآخرين بطريقة عشوائية على شاشة الوحدة الطرفية الخاصة به. وبذلك يمكن أن يطور كل فرد أفكار الآخرين وفى نفس الوقت تفادى الإحراج من طرح أفكاره أمام الآخرين.

3 – 2 أسلوب الجماعة الإسمية

طبقا لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية. وتعتبر هذه الطريقة مناسبة فى حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة.

وتتم عملية الجماعة الاسمية على خمس مراحل متصلة كما يلي:

- أسلوب المجموعة الاسمية
- كيف تواجه المواقف والأحداث التى لم تخطط لها؟

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً فى مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتى على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، مثلا: ماذا تفعل إذا انهارت لديك شبكة الحاسب الآلى التى تربط كافة إدارات وأقسام شركتك بعضها ببعض؟ نظريا، تحلم الشركات دائما بتوفير الموارد المالية والبشرية التى تكفل لها وضع خطة متماسكة لإدارة الأزمات ومواجهتها قبل وقوعها وحدوث ما لا تحمد عقباه، وتقدم إدارة الأزمات وعيا عاليا بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره.

من هنا، لم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق فى شركات دون أخرى، بل صارت طلبا وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الآوان.

وقد لخص جيرى سيكيتش ذلك الأمر فى كتابه عن تخطيط إدارة الأزمات (كافة المخاطر) حين كتب: «لا تختبر أى إدارة اختبارا جيدا إلا فى مواقف الأزمات».

أشهر أزمة إدارية

وتعد قصة رحلة شيكلتون إلى القارة القطبية الجنوبية عام 1914 واحدة من أشهر قصص إدارة الأزمات فى التاريخ، حيث أبحر شيكلتون بسفينته متوجها نحو القارة القطبية على أمل أن يتمكن من عبور القارة سيرا على الأقدام، إلا أنه لم يتمكن قط من الوصول إلى البر، لقد حدثت الأزمة الأولى حين علقت سفينته بالثلج، وبقى هو وطاقمه على هذا الحال لعدة شهور، ثم حدثت الأزمة الثانية حين غرقت السفينة تاركة شيكلتون وطاقمه المكون من 27 فردا على بعد 12.. ميل من الحضارة على جليد طاف على سطح الماء ولا يوجد معهم سوى قدر ضئيل جدا من الإمدادات.

ومن المثير للدهشة أنه تمكن من إنقاذ طاقمه واللجوء بهم إلى جزيرة قريبة باستخدام قوارب النجاة، على هذه الجزيرة قرر شيكلتون تقسيم طاقمه، حيث ترك عددا من أفراد الطاقم على هذه الجزيرة تاركا لهم قدرا محدودا من الإمدادات وتوجه بباقى أفراد الطاقم على أحد قوارب النجاة إلى محطة لصيد الحيتان على بعد 8.. ميل فى ساوث جورجيا، وتمكن شيكلتون بالفعل من إنقاذ طاقمه ولم يفقد أيا من أفراد طاقمه على الرغم من كافة الصعاب التى واجهته والتى مثلت تحدياً رئيسياً لاحتمالات نجاته هو ذاته.

هل أنت مستعد؟

هل أنت على استعداد لتقديم هذا النمط من القيادة حين تواجه أزمة فى إدارة أعمالك؟

وإذا كان التفكير السريع فى حالات الطوارئ أحد الأشياء التى تقوم بها بشكل جيد، وقمت بالفعل بالتخطيط لمواجهة المواقف الطارئة، ولديك خطة للموارد اللازمة للتخطيط للمواقف الطارئة، كل هذا حسن وجيد للغاية، لكن ما يعنينا هنا هو الأحداث والمواقف التى لم تخطط لها، وسواء كان يتعين عليك القيام بالتخطيط للمواقف الطارئة أم لا فتلك ليست القضية الرئيسية، فأنت الآن فى موقف يهدد حياة المنظمة، كما يمثل فى ذات الوقت أيضا تهديدا لاستقرار أوضاعك المالية، كيف ستتعامل مع مثل هذا الموقف؟ ما المواقف التى يمكن أن تطرأ وتمثل اختبارا لقدراتك على التعامل مع مواقف الأزمات؟ هناك الأزمات التى يمكن أن تحدث نتيجة للكوارث الطبيعية، الحوادث البيئية، حوادث مكان العمل، فشل الإنتاج، أو حتى حوادث إطلاق النار، كما أن هناك مجموعة أخرى من الحوادث التى كانت كامنة فى إطار الأعمال ذاتها إلى أن جاء وقت تفجرت فيه؛ من قبيل هذه الحوادث الاحتيال من جانب أحد الموظفين، الغرامات الحكومية، اضطرابات العمال، الاعتراضات الجماعية، القضايا القانونية، ادعاءات العملاء أو التحقيق من جانب أى من الجهات الرقابية.

أخطر الأزمات

ومن أشد الأزمات خطورة، تلك التى تنطوى على عنف، العنف الذى أصبح يمثل تهديدا متزايدا فى كل مكان للعمل لكل من الموظفين والعملاء على حد سواء.

هناك بعض الشركات التى تنظم دورات تدريبية للعاملين بها على الإدارة الآمنة للسلوكيات التى قد تحدث فوضى، والتى من بينها المهارة اليومية فى إبلاغ الأخبار السيئة للآخرين.

ولقد أصبحت قضايا مثل إدارة الضغوط والتدريب على تسوية الصراعات التى لا تتسم بالعنف، أصبحت هذه القضايا ذات أهمية بالغة بالنسبة لأى شركة تتعامل مع العامة بشكل دوري، ومن أسهل الطرق لمواجهة الأزمات غير المتوقعة فى بيئات العمل توفير مراكز محلية تكون مهمتها التوسط لفض النزاعات القائمة بين بعض الشركات من ناحية وبين الموظفين وأصحاب العمل من ناحية أخرى، ولابد أن توفر تلك المراكز دروات تدريبية تعمل على مساعدة أصحاب العمل على تحويل المجتمع الذى يعيشون فيه إلى مكان أكثر ملاءمة للعيش، ومن ثم تكتسب منظمتهم شهرة من الأعمال الحسنة التى يقومون بها.

خبرة مع الكوارث

عرفت مجلة التايم إدارة الأزمات باعتبارها النظام الجديد للشركات فى التعامل مع الكوارث، وقد بنت المجلة هذه الملاحظة على العدد المتزايد من الشركات التى تلجأ إلى استشاريين متخصصين لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات.

جزء كبير من شيوع هذا التوجه يمكن إرجاعه إلى العلانية الكبيرة التى حظيت بها عدة أزمات ألمت بالشركات العملاقة، حيث كانت فضيحتا جونسون أند جونسون والخاصة بكبسولات تايلونين التى كانت بها نكهة السيانيد وإكسون موبل الخاصة بتسرب الزيت اثنتين من أكثر فضائح الشركات ذيوعا، على الرغم من أن الأخبار الخاصة بحوادث الشركات والتسمم من تناول الطعام فى الوجبات السريعة تعد بندا شائعا فى نشرات الأخبار، مع تنامى الإدراك وذيوع الأزمات، تزايد الطلب على استشاريى إدارة الأزمات.

واتجهت مختلف منظمات الأعمال إلى إنشاء إدارات متخصصة تتركز مهمتها فى التخطيط لمواجهة وإدارة الأزمات حين تحدث، بل وقبل وقوعها.

خطط للمواجهة

عند الشروع فى إقامة أى مشروع لابد وأن يكون هناك خطط وعدد من الخطوات التى يمكن تطبيقها لمواجهة كافة المشكلات الطارئة حين تحدث.

يلاحظ أننا نستخدم هنا كلمة حين تحدث ولم نستخدم إذا ما حدثت، فإن شيئا ما حادث لا محالة، تلك هى إحدى حقائق حياة الأعمال، ويتمثل الاختبار الحقيقى فى أسلوب التعامل مع هذه الأزمات حين تحدث، ويوصى سكيتش بتبنى أنظمة للإنذار المبكر توفر تعليمات واضحة إلى شتى المعنيين، كما توفر تقييما لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.

تركز العديد من أدبيات إدارة الأزمات على الحاجة إلى إدارة التعامل مع وسائل الإعلام فى أوقات الأزمات بشكل جيد، ففى الوقت الذى تمثل فيه وسائل الإعلام أداة رئيسية للتواصل مع العامة، فأنت فى حاجة ماسة أيضا إلى مواصلة أعمالك فى أقرب فرصة ممكنة، فاحتياجاتك لا تقتصر على مواصلة تدفق الإيرادات فحسب، بل تشمل أيضا حاجة العاملين لديك إلى الشعور بالثقة فى استمرار وظائفهم، وحاجة عملائك للشعور بالثقة أيضا فى قدرتك على مواصلة توفير المنتجات والخدمات التى تقدمها.

يقدم مارجوت موريل وستيفانى كاباريل تحليلا للدروس المستفادة من تجربة شيكيلتون فى كتابهما: «طريق شاكيلتون: دروس القيادة من مستكشف القارة القطبية الجنوبية العظيم»، إن شاكيلتون لم يقرر لطاقمه ما الذى يتعين عليهم القيام به، ولكن جعلهم جميعا أطرافا فى عملية اتخاذ القرار وظل معنيا بشكل شخصى بكافة معطيات الأزمة.

لقد كانت لدى شيكيلتون قناعة أنهم يستطيعون إنجاز ذلك الأمر بشكل جماعي، لقد مثل شاكيلتون مصدر إلهام لكل فرد من أفراد طاقمه للقيام بأشياء رأوا أنها ليست فى الإمكان.

وعلى الرغم من صعوبة أن يواجه أى فرد موقفا عصيبا للغاية مثل ذلك الموقف، يظل النموذج الذى قدمه شاكيلتون نموذجا يحتذى فى مواجهة لحظات التحدى التى تمثلها الأزمات التى قد تطرأ على طريق تحقيق مجدك الشخصي.

الذكاء العاطفى والقيادة الإدارية

يشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري.

يعرف كولدمن الذكاء العاطفى بأنه القدرة على التعرف على شعورنا الشخصى وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكـل سلـيم فى علاقتنا مع الآخرين.

ووفقا لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفى ٪85 من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين. وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفى على الأداء المؤسسي، وأنه باستخدام الذكاء العاطفى يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين فى بعض الأدوار التى يقومون بها.

مكونات الذكاء العاطفي

1 - **الوعي**:

أ. **الوعى بالذات**: وتتمثل فى القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التى تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية فى تقييم قدراتك.

ب. **الوعى الاجتماعي**: وتتمثل فى القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة فى تطوير والاستفادة من العاملين.

2 - **الأفعال**:

أ. **الإدارة الذاتية**: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأى تصرف، القدرة على التحكم فى السلوك الفردي. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتى لدى الفرد للوصول للأهداف التى يسعى لتحقيقها بدلا من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن

الصفات الأساسية التى لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزماً، لدية القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التى تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز.

ب. **المهارات الاجتماعية**: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع.

تلك أهم مكونات الذكاء العاطفى كما يراها Goleman فى كتابه (Working with Imotional Intelligence (1998.

انخفاض الذكاء العاطفى يجلب للأفراد الشعور السلبى كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدوره يؤدى إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدى إلى سد الطريق فى وجه العمل التعاونى البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الايجابية تخلق قوة ايجابية. Golemen،D 1996 Emotional Intelligence

ويشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة. ويوصف الذكاء العاطفى بأنه مجموعة من القدرات والتى تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه والقدرة كذلك على التعامل مع مشاعر الآخرين.

وفى موضوع القيادة، فالقدرة فى التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم فى كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذى يتمتع بذكاء عاطفى يعتقد بأنه أكثر ولاءاً والتزاماً للمنظمة التى يعمل بها وأكثر سعادة فى عملة (-Abra ham2...)، وذو أداء أفضل فى العمل (Goleman1998)، لدية القدرة فى أستخدام الذكاء الذى يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية (George،2...).

هل أنت قائد إدارى ذو ذكاء عاطفي؟

***

تدريبات جسمية لتقوية الشخصية

اولا - تدريبات اللياقة العامة

قوة الشخصية ترتبط ارتباطا وثيقا بالصحة العامة وهذه التدريبات تساعد على التمتع بلياقة بدنية عالية:

1 - الاستلقاء على الظهر ثم تحريك الرجلين والفخذين فى الهواء (كأنك تقود دراجة) وتستمر حتى تحس بالتعب

2 - الانبطاح على البطن ووضع الكفين فى الازض ثم رفع الجسم وانزاله مع تثبيت مشطى القدم على الارض وتستمر فى هذا التدريب حتى الاحساس بالتعب

3 - الوقوف منتصب القامة دون ان يكون ظهرك مقوسا ثم ضع الذراعين فى موازاة الجسم وابدأ فى تحريكهما على هيئة مروحة الى الامام والى الخلف عدة مرات حتى تتعب

ثانيا - التدريبات الحركية التصحيحية

ونعنى بها تصحيح ما نشأ عليه المرء من حركات خاطئة وأوضاع غير صحية تؤثر بطريقة غير مباشرة على شخصيته

1 - تصحيح طريقة مشيك

عليك السير يوميا على خط مرسوم أو متخيل (مثل السير فى موازاة احد الارصفة أو على خط مرسوم على الطريق أو حتى على الخطوط المرسومة على البلاط فى بيتك)
- هذا التمرين يساعد على انتظام طريقة مشيك بصورة مستقيمة صحية

2 - تصحيح تقوس الظهر

قف مسندا ظهرك وساقيك على الحائط واجعل جسمك كله ملتصقا بالحائط قدر

الامكان. ابق على هذا الوضع خمس دقائق وكرر هذا التمرين عدة مرات يوميا

3 – انتصاب القامة

احضر كرسى مستقيم الظهر واجلس عليه واجعل فخذيك فى خط افقى وقد عملا زاوية قائمة مع ساقيك وقم بتعديل وضع ظهرك حتى يأخذ زاوية قائمة مع فخذيك وابق على هذا الحال اطول مدة ممكنة

ثالثا - تدريبات الرشاقة الحركية

الرشاقة الحركية تعنى حذف جميع الحركات الزائدة عن المطلوب أى تقنين أداءك الحركى بحيث يؤدى الغرض بأقل جهد ممكن وبأقل حركات ممكنة مما يرفع من ثقتك بنفسك ويقوى شخصيتك

1 – عند استخدام اليدين اثناء الكلام:

اجعل كل حركة تصدر من يديك عاملا مساعدا على ايصال ماتقصده الى من يستمع اليك فكثرة حركات اليدين أثناء الكلام غير مستحبة وهذا التدريب يفيد فى جعل اداءك الحركى رشيقا أثناء تحدثك:

– اجلس امام المرآة فى حجرة مغلقة (أو أمام كاميرا فيديو حسب امكاناتك) وتحدث امامها فى موضوع يهمك

– راقب حركاتك وانت تتحدث

– تخيل انك تتحدث فى محاضرة أو إلى حشد من الناس وانتبه الى كل حركة تصدر منك

– حاول تجنب الحركات التى تفعلها وتجد انها غير لائقة أو متكررة

– كرر هذا التدريب وحاول ابتكار حركات متزنة رشيقة ستجد انك قد اكتسبت المزيد من الرشاقة الحركية والتى سترفع من ثقتك بنفسك عندما تتحدث مع أحد أو أمام جمع من الناس.

2 – قم بهذا التدريب فى مكان منعزل

– امش متخيلا انك تحمل طبقا مملوءا بالماء على رأسك وانك حريص على عدم سكب الماء عليك

– اجعل عنقك مرفوعا وصدرك الى الامام واجعل عينيك تنظر الى الامام فى خط مواز لمستوى النظر

– تكرار هذا التدريب يزيد من رشاقتك الحركية اثناء المشي

3 – اجلس القرفصاء ثم قم منتصبا دون ان تسند يديك على الارض

– سر خمس خطوات ثم اجلس القرفصاء مرة اخرى دون ان تسند يديك على الارض

– كرر هذا التدريب عدة مرات يوميا وستحصل على رشاقة حركية كبيرة

رابعا - تدريبات الملامح والنظرات المناسبة

ما يصدر عنا من ملامح ونظرات اثناء الحوار لها تأثير كبير فى علاقاتنا الاجتماعية وفى ترك آثار بالغة فى نفوس المحيطين بنا وهذه التدريبات تساعدك على تهذيب وتطوير مايصدر عنك من ملامح ونظرات حسب المواقف التى تحدث لك:

1 – اجلس امام المرآة فى حجرة مغلقة (أو أمام كاميرا الفيديو) وحدك ومرن نفسك على الاتيان بالملامح والنظرات التى تعبر عن.. الغضب – الدهشة – الشك – الموافقة والارتياح – التهديد – وغيرها من المواقف

– لاحظ نفسك وانتقدها وحاول تغيير الملامح التى ترى انها غير مناسبة

– كرر هذا التدريب كل يوم الى ان تقتنع بأن نظراتك وملامحك تعبر تماما عما بداخلك من انفعالات متباينة

2 – التقليد ليس عيبا حتى بالنسبة للكبار اذا كان فى اشياء مفيدة وعليك ان تلاحظ اصدقائك فيما يبدونه من ملامح ونظرات يتخذونها اثناء انفعالاتهم وان تتقمص وتقلد

الملامح والنظرات التى تعجبك

- اجلس امام المرآة أو الكاميرا وحدك وحاول تقليد ملامحهم ونظراتهم عدة مرات الى ان تجيدها وستكتسب بذلك قدرة على التعبير تساعدك فى تقوية شخصيتك

خامسا - تدريبات لاتخاذ الاوضاع المناسبة فى الوقوف والجلوس

مواقف الحياة المتباينة تتطلب منا اتخاذ وقفات معينة وطريقة جلوس مناسبة لكل موقف وعليك اداء هذا التدريب

- اختل بنفسك امام المرآة أو كاميرا الفيديو واتخذ الاوضاع المناسبة فى الوقوف والجلوس حسب الشخصيات المختلفة التى تقابلها ولابد ان تتناسب وقفتك وطريقة جلوسك مع الحالات التى تتخيلها والتى تقابلها فعلا فى حياتك وانظر كيف يكون شكلك وتصرفاتك فى الوقوف والجلوس والتى عليك ان تحاول تحسينها حتى يحس الطرف الآخر بشخصيتك ان كان أعلى منك مرتبة والعكس عندما يكون اقل منك حتى تكتسب القدرة على التكيف الناجح فى حياتك الاجتماعية مع كافة المستويات.

***

الفهرس